

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang dan Identifikasi Masalah

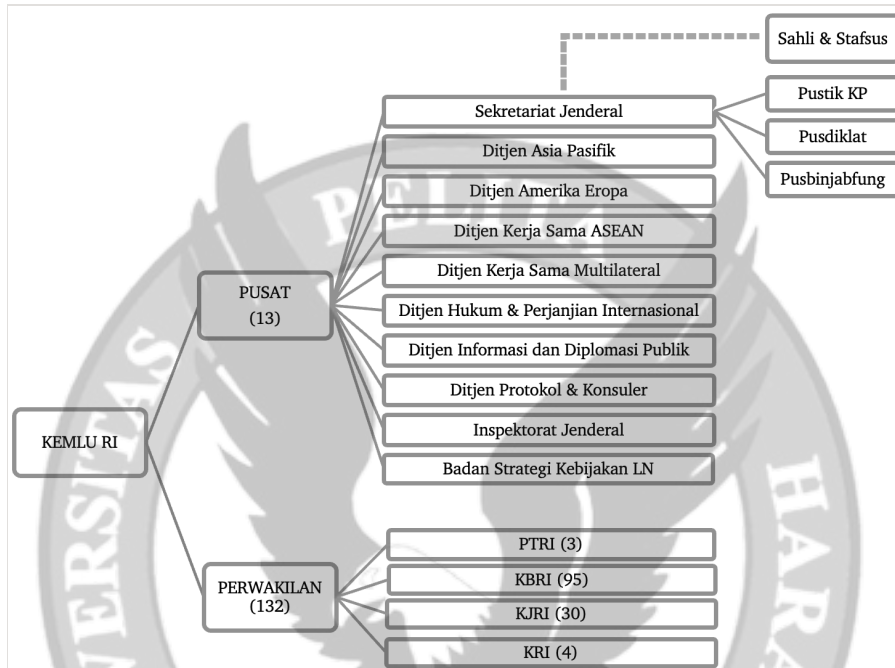
Penyelesaian suatu tugas atau pekerjaan dan tanggung jawab baik individu maupun sekelompok orang dalam suatu organisasi dapat disebut sebagai suatu kinerja (Silaen & Syamsuriansyah, 2021). Individu atau sekelompok orang tersebut akan melaksanakan penyelesaian tugas dan pekerjaan dalam kurun waktu periode tertentu serta dibatasi oleh aturan dan kebijakan sebagai panduan untuk mencapai hasil kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Hasil kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat tercermin dalam beberapa hal seperti kuantitas hasil kerja, efisiensi pelaksanaan kerja, inisiatif, disiplin, serta kualitas hasil kerja itu sendiri (Wibowo, 2016).

Kinerja organisasi ditopang oleh faktor penggerak utama yaitu sumber daya manusia. Produktivitas pegawai berbanding lurus dengan kinerja organisasi. Ketika produktivitas pegawai meningkat, maka kinerja organisasi akan baik, sehingga secara keseluruhan target organisasi akan lebih mudah untuk dicapai (Silaen & Syamsuriansyah, 2021). Kinerja pegawai sangat menentukan kemajuan dan kesuksesan organisasi dalam mencapai target yang sudah ditetapkannya (Fachrezi & Khair, 2020). Kinerja yang baik juga akan memberikan pencapaian hasil yang baik bagi perusahaan terkait dengan visi yang dianut atau dijalankan (Rivai Zainal et al., 2019). Hal ini juga berlaku di sektor pemerintahan.

Kinerja para pegawai di sektor pemerintahan yang dikenal sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) kerap kali disorot oleh masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, definisi ASN adalah profesi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan disertai tugas dalam jabatan pemerintahan atau tugas negara dan digaji sesuai aturan perundangan (UU 5/2014). Penelitian ini akan berfokus di lingkungan Kementerian Luar Negeri RI, yang merupakan kementerian yang bertanggung jawab dalam menjalankan politik luar negeri Indonesia dalam melaksanakan Misi Presiden dan Wakil Presiden. Salah satu misi tersebut adalah peningkatan infrastruktur diplomasi Kemlu RI, yang dijabarkan sebagai seluruh sumber daya, sarana dan prasarana yang digunakan untuk pelaksanaan diplomasi dan hubungan luar negeri (Kemlu RI, 2020).

Kinerja Kemlu RI secara keseluruhan sebagai instansi hanya akan dicapai dengan pengelolaan sumber daya yang baik, terutama dalam aspek sumber daya manusia. Hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi Kemlu RI yang memiliki struktur organisasi yang unik dari segi geografis dimana satuan kerjanya tidak hanya meliputi satuan kerja terpusat yang ada di Indonesia, namun juga tersebar sebagai satuan kerja perwakilan di luar negeri. Struktur organisasi Kemlu RI secara garis besar terbagi menjadi 13 Satker Pusat dan 132 Satker Perwakilan dengan perincian seperti pada Gambar 1.1. Satuan Kerja Pusat bertugas membantu Menteri dan Wakil Menteri dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang luar negeri untuk membantu Presiden dalam pemerintahan negara (Permenlu 06, 2021). Sedangkan Satuan Kerja Perwakilan Republik

Indonesia di luar negeri adalah Perwakilan Diplomatik dan Perwakilan Konsuler RI yang secara resmi mewakili dan memperjuangkan kepentingan Bangsa, Negara, dan Pemerintah RI secara keseluruhan di Negara Penerima dan/atau Organisasi Internasional (Kepmenlu 06, 2004).



Gambar 1.1. Struktur Organisasi Kementerian Luar Negeri RI
Sumber: Permenlu 06 (2021)

Seluruh satuan kerja di Kemlu RI dijalankan oleh pegawai ASN dan merupakan unsur sumber daya manusia yang vital bagi suatu organisasi pemerintahan karena peran pentingnya sebagai pelaksana dalam implementasi strategi organisasi (Rambulangi et al., 2017). Komposisi pegawai ASN Kemlu RI tersebut dapat digambarkan sesuai Tabel 1.1. Pejabat Dinas Luar Negeri (PDLN) terdiri dari diplomat, penata kanselera, dan pranata informasi diplomatik, dan merupakan kelompok jabatan khusus bagi ASN Kemlu RI yang akan mengisi susunan organisasi Perwakilan Diplomatik dan Konsuler RI di luar negeri sebagai unsur pimpinan, pelaksana, ataupun penunjang (Kepmenlu 06, 2004). Jabatan

Fungsional Diplomat (JFD) adalah jabatan yang memiliki ruang lingkup tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan diplomasi dalam lingkungan Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan RI (Permenlu 16, 2019). Jabatan Fungsional Penata Kanselera (JFPK) memiliki tugas untuk melaksanakan kegiatan Kekanseleraian dimana tugas tersebut meliputi penataan keuangan, barang milik negara, ketatausahaan, dan kepegawaian di Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan RI untuk mendukung kegiatan diplomatik dan konsuler (Permenlu No.21, 2019). Sedangkan Jabatan Fungsional Pranata Informasi Diplomatik (JFPID) adalah pegawai negeri sipil yang diberikan tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk mengelola informasi diplomatik, mengolah data digital diplomatik, serta monitoring evaluasi pengelolaan informasi diplomatik di Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan RI untuk mendukung kegiatan diplomatik dan konsuler (Permenlu 18, 2019).

Tabel 1.1. Komposisi Pegawai ASN Kementerian Luar Negeri RI

	ASN
SATKER PUSAT	<u>Pejabat Dinas Luar Negeri (PDLN):</u> -JF Diplomat (JFD) -JF Penata Kanselera (JFPK) -JF Pranata Informasi Diplomatik (JFPID) <u>Non-PDLN:</u> -JF Tertentu Lainnya (Auditor, Arsiparis, Pengelola PBJ, Perencana, Analis, PPPK, dll) -Jabatan Pelaksana
SATKER PERWAKILAN	<u>Home Staff:</u> -Kepala Perwakilan (Dubes LBBP, Watapri, Konsul Jenderal, dan Konsul) -JFD, JFPK, JFPID -Atase Kementerian/Lembaga Teknis

Sumber: Biro SDM Kementerian Luar Negeri RI, 2023

Pengelolaan sumber daya manusia di Kemlu RI dilaksanakan secara terpusat oleh Biro Sumber Daya Manusia (SDM). Sebagai satuan kerja yang bertanggung jawab atas pengelolaan pegawai, Biro SDM wajib untuk

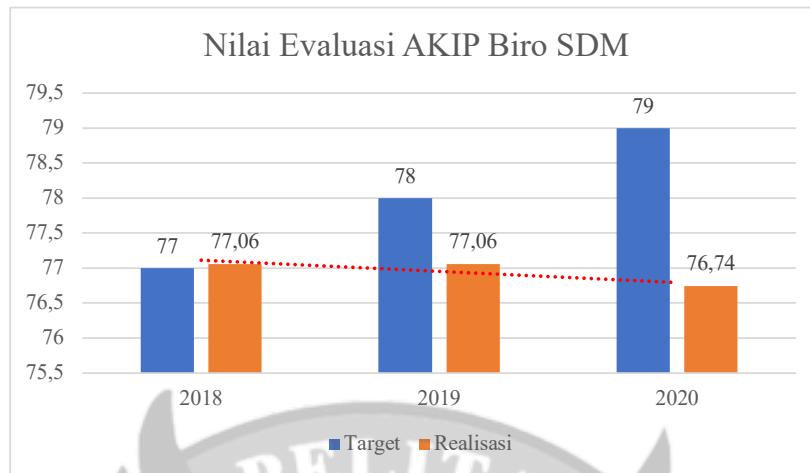
memberikan informasi capaian kinerja biro yang terukur sebagai upaya perbaikan berkesinambungan agar dapat meningkatkan kualitas kerjanya di masa mendatang (Biro SDM, 2020). Kinerja suatu instansi pemerintahan diukur melalui skema Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) sesuai dengan ketentuan PermenPAN-RB No.88 Tahun 2021. Klasifikasi kategori nilai AKIP sendiri dibagi menjadi beberapa kategori seperti yang tercantum dalam Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Kategori Nilai AKIP Kementerian/Lembaga

No.	Nilai	Skor	Kategori
1.	AA	>90 – 100	Sangat Memuaskan
2.	A	>80 – 100	Memuaskan
3.	BB	>70 – 80	Sangat Baik
4.	B	>60 – 70	Baik
5.	CC	>50 - 60	Cukup
6.	C	>30 – 50	Kurang
7.	D	0 – 30	Sangat Kurang

Sumber: Ketetapan PermenPAN-RB No.88, 2021

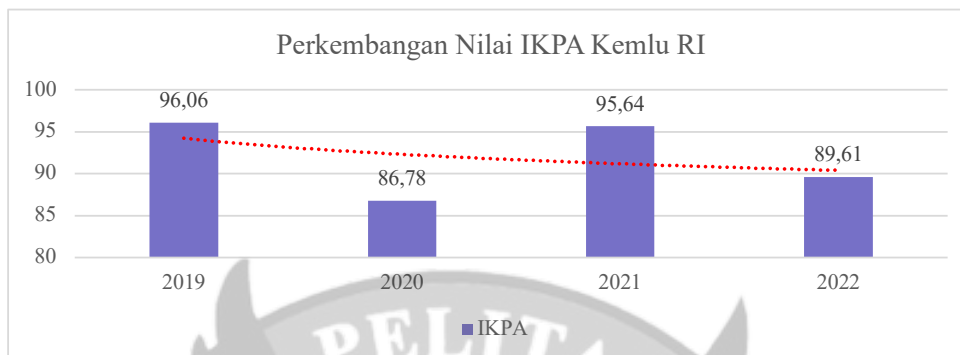
Berdasarkan Laporan Hasil Evaluasi Implementasi SAKIP Biro SDM Tahun 2020, ditetapkan bahwa Nilai AKIP Biro SDM adalah sebesar **76,74 (BB)** dari target yang ditetapkan yaitu 79 (BB). Apabila kita melihat tren capaian kinerja selama 3 tahun terakhir, Kemlu RI memiliki persentase capaian AKIP yang cenderung menurun seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.2. Hal ini menunjukkan bahwa Kemlu RI belum mampu mencapai target kinerja yang ditetapkan dan malah mengalami tren penurunan kinerja dalam periode tersebut.



Gambar 1.2. Perkembangan Nilai Evaluasi AKIP Tahun 2018, 2019, dan 2020
 Sumber: Laporan Kinerja Biro SDM Kemlu RI, 2021

Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) juga merupakan alat ukur kinerja yang penting dilihat dari sisi anggaran. Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2022 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga, IKPA merupakan indikator yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN) dalam mengukur kualitas kinerja pelaksanaan anggaran belanja Kementerian Negara/Lembaga dari sisi kualitas implementasi perencanaan anggaran, kualitas pelaksanaan anggaran, serta kualitas hasil pelaksanaan anggaran. Berdasarkan ketentuan pada Perdirjen Perbendaharaan No. 5 Tahun 2022 Tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga (2022), Pasal 17 menjelaskan bahwa nilai IKPA terbagi ke dalam beberapa kategori, yaitu Sangat Baik ($\geq 95,00$), Baik (89,00-94,99), Cukup (70,00-88,99), dan Kurang ($< 70,00$). Berdasarkan pengkategorian tersebut, apabila kita bandingkan dengan perkembangan nilai IKPA Kemlu pada Gambar 1.3, maka dalam rentang waktu

empat tahun terakhir nilai tersebut masih tergolong fluktuatif dan belum mampu mempertahankan capaian kinerja dengan baik.



Gambar 1.3. Nilai IKPA Kemlu RI Tahun 2019 s.d. 2022
Sumber: LKJ Kemlu, 2022

Dalam Analisis Penyebab Keberhasilan/Kegagalan Nilai Kinerja Anggaran, disebutkan pada butir (02) bahwa salah satu hal penyebab yang dinilai berpengaruh terhadap kinerja anggaran adalah “Kurang pahamnya tim pengelola kinerja anggaran masing- masing Unit Organisasi/Satker dalam mengelola indikator pelaksanaan anggaran” (LKJ Kemlu RI, 2022). Di sisi lain, pemahaman merupakan bagian dari kompetensi menggambarkan adanya kemampuan dalam mencapai hasil yang memuaskan dalam penyelesaian suatu tugas (Sarinah & Rachmayanty, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya kompetensi pegawai yang bertanggung jawab dalam penyelesaian tugas tersebut turut menghambat optimalnya capaian hasil kinerja organisasi secara keseluruhan.

Biro Sumber Daya Manusia menuangkan dalam Laporan Kinerja 2019 bahwa mereka telah melaksanakan *Employee Engagement Survey* (EES) yang bertujuan untuk mengukur tingkat persepsi pegawai dalam tiga dimensi utama yang mempengaruhi tingkat *engagement* pegawai Kemlu dalam kurun waktu setahun terakhir (Biro SDM, 2020). Survei tersebut diikuti oleh 1.190 pegawai

dan diperoleh angka indeks 3,81 dan tergolong pada level “*Engaged*”, serta melebihi target yang ditetapkan sebelumnya sebesar 3,75. Dari hasil survei diperoleh hasil bahwa dalam satu tahun terakhir terdapat 679 pegawai Kemlu (57,06%) yang pernah merasa tidak puas dengan kondisi Kemlu RI sehingga angka indeks *engagement* kurang optimal dimana variabel ini diwakili oleh empat subdimensi yaitu sistem SDM, organisasi, kepemimpinan dan iklim kerja, serta komunikasi dan kerja sama. Survei diikuti oleh para pegawai yang mewakili seluruh kelompok jabatan fungsional yang ada di Kemlu RI dengan penjabaran angka indeks serta persentase partisipasi dari masing-masing kelompok sesuai dengan Tabel 1.3.

Tabel 1.3. *Employee Engagement Index* (EEI) per Kelompok Jabfung Kemlu RI

Jabatan Fungsional	EEI (Skala 5)	Partisipasi Survei
Diplomat	3,78	75,43%
Penata Kanselera	3,53	70,50%
Pranata Informasi Diplomatik	3,85	77,12%
Fungsional Tertentu Lainnya	3,93	78,56%
Pelaksana	3,76	75,33%

Sumber: Laporan Kinerja Biro SDM Kemlu RI, 2020

Penjabaran hasil EEI per Kelompok Jabatan Fungsional pada Tabel 1.3 menunjukkan bahwa JFPK memiliki angka indeks terendah yaitu sebesar 3,53 dibandingkan kelompok jabatan lain di kementerian. Angka ini juga menunjukkan bahwa khusus untuk kelompok JFPK belum tercapai indeks *engagement* yang ditargetkan oleh Kemlu RI yaitu 3,75. Sementara dalam upaya mencapai kinerja individu yang baik, pegawai harus memiliki keterikatan yang tinggi dalam peran

kinerjanya baik secara fisik, kognitif, dan emosi (Trisninawati & Elpanso, 2021). Apabila keterikatan pegawai kurang optimal, maka sulit mewujudkan loyalitas tinggi terhadap organisasi, dan menghambat terwujudnya peningkatan produktivitas dan kesiapan berperan dan menyelesaikan tugasnya secara efektif (Biro SDM, 2020).

Banyak faktor yang dapat menjadi penyebab belum optimalnya kinerja JFPK di Perwakilan RI, seperti beban pekerjaan yang melebihi kemampuan, kurangnya formasi *manpower* sebagai staf pendukung, dan perubahan regulasi yang sangat cepat. Dalam upaya untuk terus bertahan dan menyelesaikan pekerjaan yang dihadapi individu maupun organisasi diperlukan adanya suatu motivasi yang kuat (Omolo & Oloko, 2015). Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang dapat mempengaruhi individu dalam mencapai hal-hal yang spesifik sesuai dengan apa yang menjadi tujuannya, baik yang bersumber dari dalam dirinya (intrinsik) maupun dari luar individu (ekstrinsik) (Silaen & Syamsuriansyah, 2021). Kemlu RI harus terus berupaya agar pegawainya dalam hal ini JFPK terus memiliki motivasi dalam bekerja. Dengan adanya motivasi maka pegawai akan mampu untuk mempertahankan semangatnya dalam bekerja serta menyelesaikan tugasnya dan berkinerja dengan baik (Safitri et al., 2021).

JFPK sebagai jabatan yang bertanggung jawab pada substansi kekanseleraian dapat ditugaskan pada satuan kerja pusat, Perwakilan RI di luar negeri, atau penugasan khusus (Permenlu No.21, 2019). Sifat penugasan tersebut bersifat mutasi rutin antara satuan kerja pusat di Jakarta dan setelah menempuh persyaratan masa kerja tertentu akan ditugaskan ke Perwakilan RI di Luar Negeri selama paling lama 3 (tiga) tahun (Permenlu 06, 2020). Konsekuensi dari sifat

penugasan ini yaitu mereka harus terus mengalami perubahan lingkungan pekerjaan yang jauh berbeda baik dari segi jenis pekerjaan, atasan, rekan kerja, dan beban pekerjaannya.

Penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa lingkungan pekerjaan berpengaruh signifikan pada kinerja ASN (Santoso et al., 2022). Mutasi penugasan yang menyebabkan terjadinya perubahan lingkungan pekerjaan dapat berdampak pada kinerja Penata Kanselerai di Kementerian Luar Negeri RI. Penata Kanselerai yang sedang ditugaskan di satuan kerja pusat berada pada lingkungan kerja yang relatif spesifik dibandingkan dengan mereka yang sedang bertugas di Perwakilan RI dengan lingkungan pekerjaan yang beragam terkait pengelolaan keuangan, Barang Milik Negara (BMN), ketatausahaan dan pengelolaan kepegawaian (Permenlu No.21, 2019).

Lingkungan kerja dapat terdiri dari dimensi lingkungan fisik dan non-fisik. Lingkungan fisik terkait dengan kenyamanan sarana prasarana tempat kerja pegawai, sedangkan lingkungan non-fisik terkait dengan suasana kerja, hubungan antar rekan kerja, serta pengawasan di tempat kerja (Silaen & Syamsuriansyah, 2021). JFPK yang berkedudukan di Perwakilan RI akan bertugas dan melapor kepada Atasan Langsungnya yaitu Kepala Operasional Perwakilan (*Head of Chancery-HOC*) (Kepmenlu 06, 2004).

HOC merupakan Pejabat Diplomatik dan Konsuler yang memiliki gelar diplomatik tertinggi setelah Kepala Perwakilan dan ditetapkan oleh Menteri Luar Negeri, yang melaksanakan fungsi koordinasi, pelaksana diplomasi, dan penanggung jawab penyelenggara administrasi dan kerumahtanggaan Perwakilan (Kepmenlu 06, 2004). HOC merupakan Diplomat yang pada umumnya memiliki

latar belakang pendidikan yang berbeda dengan JFPK dimana syarat rekrutmennya adalah lulusan S1 Program Studi Akuntansi/Keuangan. Pada praktiknya pelaksanaan pengawasan masih kurang dirasakan oleh JFPK karena terkadang mereka harus mengambil keputusan secara mandiri karena kurangnya arahan yang tepat dan jelas, sehingga hal ini dapat berpotensi menyebabkan capaian target kinerja organisasi berjalan kurang optimal.

Penempatan kerja merupakan salah satu bentuk penugasan pegawai untuk menangani tugas spesifik tertentu yang berkaitan dengan kemampuan dan keahlian dari pegawai tersebut (Owan et al., 2020). Penempatan JFPK dalam hal ini mutasi pegawai dari satuan kerja baik Pusat maupun Perwakilan ditentukan dalam suatu pertemuan Tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat), yang mempertimbangkan hal-hal terkait pegawai yang terangkum dalam Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SIMSDM) meliputi 6P yaitu Perencanaan; Perekrutan; Pengembangan Kompetensi; Penilaian Kinerja; Promosi Rotasi Karir; Penghargaan, Disiplin, Kesejahteraan dan Pensiun (Biro SDM, 2022). Hal ini penting karena penempatan pegawai yang tepat ke dalam suatu pekerjaan tertentu dengan pertimbangan kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang dimilikinya terbukti berpengaruh signifikan terhadap kualitas kinerjanya pada unit tersebut di kemudian hari (Hidayat et al., 2018).

Tabel 1.4. Penelitian Terdahulu Terkait Variabel Penelitian

Topik Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja ASN (Santoso et al., 2022)	Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
<i>The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in</i>	<i>Intrinsic and Extrinsic Motivation,</i>	<i>Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, masing-masing dan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement.</i>

Topik Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
<i>the case of North Wollo zone</i> (Engidaw, 2021)	<i>Employee Engagement</i>	
Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>) Mampu Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. BPRS Patriot Bekasi (Sarinah et al., 2021)	<i>Competency, Work Engagement, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai.</i>	<i>Competency, Work Engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, sedangkan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan.
Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan <i>Outsourcing</i> dimediasi <i>Employee Engagement</i> (Trisninawati et al., 2021)	Motivasi, Lingkungan Kerja, <i>Employee Engagement</i> , Kinerja Pegawai.	Motivasi, Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> . <i>Employee Engagement</i> , Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja, sedangkan Lingkungan Kerja berpengaruh negatif.
Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja & Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pada PNS Generasi Y (Kasus pada Kemendag, Jakarta) (Safitri et al., 2021)	Disiplin Kerja, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.	Disiplin Kerja, Motivasi, Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai
<i>Work Placement Affects Employee Performance through Work Motivation</i> (Suswati, 2021)	<i>Work Placement, Work Motivation, Work Performance</i>	<i>Work Placement, Work Motivation</i> , berpengaruh positif terhadap <i>Work Performance</i> .
Pengaruh Seleksi Pegawai dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Mega Finance Cabang Kab. Sukabumi (Andriani et al., 2021)	Seleksi Pegawai, Penempatan Pegawai, Kinerja Pegawai	Seleksi Pegawai dan Penempatan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan Pada PT MK Semarang (Sucahyowati et al., 2020)	<i>Employee Engagement</i> , Kinerja Karyawan	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
<i>The Effect Of Selection And Job Placement On Employee Performance In PT. Elastic White</i>	<i>Selection, Job Placement, Employee Performance</i>	<i>Selection, Job Placement</i> , berpengaruh masing-masing maupun bersama-sama terhadap <i>Employee Performance</i> .

Topik Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
<i>Elephant In Tangerang Regency</i> (Syafitri, 2020)		
Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu (Fachrezi et al., 2020)	Komunikasi, Lingkungan Kerja, Motivasi, Kinerja	Lingkungan Kerja, Motivasi, berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja.
Pengaruh Kompetensi, Penempatan Kerja & Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Kemlu RI (Tsani, 2013)	Kompetensi, Penempatan Kerja, Motivasi, Kinerja Pegawai.	Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, sedangkan Penempatan Kerja dan Motivasi masing-masing maupun bersama-sama berpengaruh.

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pada penelitian-penelitian sebelumnya. *Job motivation* dan *employee engagement* telah beberapa kali diteliti terkait pengaruhnya terhadap *employee performance*. Terdapat pula variabel lain seperti *working environment*, *competency*, dan *job placement* yang turut menjadi faktor yang mempengaruhi *employee performance*. Selain itu, *employee engagement* juga mampu memediasi hubungan antara *job motivation* dan *working environment* terhadap *employee performance*.

Berdasarkan *fenomena gap* dan *research gap*, telah ditemukan beberapa penelitian tentang kinerja ASN. Namun karena belum banyak penelitian tentang kinerja ASN di Kemlu RI, maka perlu dilakukan penelitian tentang beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja ASN khususnya Jabatan Non-Diplomatik Penata Kanselerai (JFPK). Berdasarkan data-data dan latar belakang permasalahan yang telah dibahas sebelumnya, penelitian ini berusaha mengajukan

model penelitian yang merupakan adaptasi dari beberapa model penelitian sebelumnya terkait *job motivation*, *working environment*, *competency*, *job placement*, *employee engagement*, dan *employee performance*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job motivation*, *working environment*, *competency*, dan *job placement*, terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi, yang akan digunakan sebagai acuan objektif dalam mengukur kinerja ASN khususnya JFPK di Kementerian Luar Negeri RI.

1.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya, penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah *job motivation* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*?
- 2) Apakah *working environment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*?
- 3) Apakah *job motivation* berpengaruh positif terhadap *employee performance*?
- 4) Apakah *working environment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*?
- 5) Apakah *competency* berpengaruh positif terhadap *employee performance*?
- 6) Apakah *job placement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*?
- 7) Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*?

- 8) Apakah *employee engagement* mampu memediasi pengaruh *job motivation* terhadap *employee performance*?
- 9) Apakah *employee engagement* mampu memediasi pengaruh *working environment* terhadap *employee performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *job motivation* terhadap *employee engagement*.
- 2) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *working environment* terhadap *employee engagement*.
- 3) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *job motivation* terhadap *employee performance*.
- 4) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *working environment* terhadap *employee performance*.
- 5) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *competency* terhadap *employee performance*.
- 6) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *job placement* terhadap *employee performance*.
- 7) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *employee engagement* terhadap *employee performance*.
- 8) Untuk menguji serta menganalisis *employee engagement* sebagai mediasi pada pengaruh *job motivation* terhadap *employee performance*.

- 9) Untuk menguji serta menganalisis *employee engagement* sebagai mediasi pada pengaruh *working environment* terhadap *employee performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dalam bentuk informasi yang dapat digunakan dalam aspek praktis pengelolaan pegawai dan aspek pendidikan terkait isu terkait. Dari aspek praktis pengelolaan pegawai, penulis berharap dapat memberikan pengetahuan mengenai faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara dimana dalam hal ini adalah spesifik pada Pejabat Fungsional Penata Karselera. Informasi yang diperoleh dari penelitian ini dapat juga digunakan sebagai referensi manajemen sumber daya manusia di Kementerian Luar Negeri RI, sehingga mampu menguatkan dan meningkatkan pengelolaan pegawai di kementerian.

Dari aspek pendidikan/akademis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan baru terkait studi manajemen sumber daya manusia bagi pembaca, serta dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya terutama yang berkaitan dengan *job motivation*, *working environment*, *competency*, *job placement*, *employee engagement*, dan *employee performance* di lingkungan pemerintahan Indonesia.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Lingkup penelitian ini mencakup empat variabel bebas yaitu *job motivation*, *working environment*, *competency*, dan *job placement*, satu variabel mediasi yaitu *employee engagement*, serta satu variabel terikat yaitu *employee performance*.

Subyek dari penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tergolong ke dalam Jabatan Non-Diplomatik Jabatan Fungsional Penata Kanselera (JFPK) pada Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini terbagi menjadi 5 (lima) bab dan beberapa sub-bab yang dijabarkan sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang pemaparan latar belakang permasalahan yang merupakan dasar dari pemilihan topik penelitian, serta menjelaskan variabel apa saja yang akan dibahas dalam penelitian ini. Selanjutnya masalah penelitian disusun dalam pertanyaan, tujuan, manfaat, lingkup, dan sistematika penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi dasar teori mengenai manajemen sumber daya manusia serta variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *job motivation*, *working environment*, *employee engagement*, dan *employee performance*. Kemudian selanjutnya adalah pengembangan hipotesis penelitian serta kerangka konseptual penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang langkah-langkah yang diambil dalam melakukan penelitian, yang terdiri dari paradigma penelitian, jenis penelitian, desain penelitian, objek penelitian, dan subjek dari penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan unit analisis, etika dalam pengumpulan data, pengukuran konstruk variabel, definisi konseptual dan operasional variabel. Pada bab ini dijelaskan pula

mengenai sumber serta teknik pengumpulan data, teknik penyusunan kuesioner, desain sampel, penentuan jumlah sampel, dan pada bagian akhir adalah teknik analisis data.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi data yang telah dikumpulkan sebelumnya melalui kuesioner, beserta penguraian tahapan dan hasil analisis data yang telah diolah. Diawali dengan penjabaran profil responden secara demografis, kemudian analisis deskriptif setiap variabel yang digunakan dalam penelitian. Kemudian dilakukan analisis menggunakan metode PLS-SEM lalu dijabarkan dalam bentuk pembahasan untuk pembuktian secara jelas masalah penelitian.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil analisis data yang sudah diuraikan pada bab sebelumnya, dilengkapi dengan implikasinya pada bidang manajemen serta penjelasan keterbatasan penelitian. Kemudian sebagai penutup diberikan saran yang dapat menjadi masukan dan perbaikan dalam penelitian sehingga dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya di masa mendatang.