

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era keterbukaan dan globalisasi saat ini Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang merupakan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi bukan hanya sekedar alat mencapai target organisasi semata, tetapi juga merupakan aset organisasi yang harus dipelihara dan dikembangkan. Sumber daya manusia menjadi kunci utama dalam pengembangan dan peningkatan kinerja organisasi. Aparatur pelayan publik mempunyai fungsi dan peran ganda dalam tanggungjawab dan tugas serta fungsinya, yakni sebagai abdi negara yang harus patuh dan tunduk terhadap ketentuan hukum perundang-undangan dan sebagai pelayan bagi masyarakat untuk memberikan pelayanan secara maksimal. Untuk memberikan pelayanan secara maksimal aparatur dituntut untuk dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan kinerja yang tinggi.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat sering mendapat sorotan terhadap kinerjanya, dikarenakan *image* yang tercipta tentang PNS terlanjur buruk, seperti kurang produktif, suka korupsi dan menghamburkan uang negara, rendahnya etos kerja, sering bolos, dan sebagainya. Tingkat kinerja pegawai masih dibilang rendah, karena kebanyakan dari mereka hanya datang mengisi absensi, ngobrol, lalu pulang tanpa bekerja. Melihat berbagai permasalahan yang timbul, dibuatlah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) yang melingkupi standar perekrutan yang berbasis

merit sistem, peraturan kerja pegawai aparatur negara, hingga sanksi yang diberlakukan jika tidak mentaati undang-undang tersebut.

Pengertian dari Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN terdiri dari PNS dan PPPK yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang tercatum dalam pasal 1 UU ASN tersebut.

Terdapat beberapa hal pokok yang terkandung dalam UU ASN yakni (1) bagaimana mewujudkan semua jabatan yang ada pada instansi pemerintah sebagai sebuah profesi ASN yang akan memperkuat eksistensi dari para aparatur; (2) memantapkan peran PNS sebagai perekat NKRI; (3) menciptakan ASN yang bersih dari intervensi politik; (4) meningkatkan kualitas pelayanan dan pengawasan; (5) membangun sistem informasi manajemen kepegawaian yang akuntabel; (6) menerapkan sistem penggajian skala tunggal; (7) menciptakan kinerja PNS; (8) implementasi merit sistem.

Salah satu hal pokok dari UU ASN sebagai prinsip dasar yaitu penilaian kinerja. Terkait dengan penilaian kinerja, dalam Pasal 75 UU ASN disebutkan bahwa penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karir. Pasal 76 ayat 1 menyatakan penilaian kinerja didasarkan pada perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau satuan organisasi dengan memperhatikan target sasaran, capaian,

hasil dan manfaat yang dicapai, serta perilaku dari PNS itu sendiri. Pasal 76 ayat 2 menyatakan penilaian kinerja dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Secara konseptual Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja ASN secara Individu dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan yang erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dijalankan oleh pegawai sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. (Uha, 2010: 212)

Teori tentang kinerja oleh Mangkunegara (2009:18) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah Menurut Malthis dan Jackson (2006: 378) ada tiga yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagai berikut.

- 1) Faktor kemampuan individu yang meliputi bakat, minat, ketrampilan atau faktor kepribadian
- 2) Faktor usaha yang dicurahkan meliputi motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas.

3) Faktor dukungan organisasi yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja atau disiplin dan manajemen.

Motivasi menurut Siagian (2011) mendefinisikan motivasi kerja sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari karakteristik biografi, kepribadian, persepsi, kemampuan belajar, nilai-nilai yang dianut, sikap, kepuasan kerja dan kemampuan.

Singodimedjo dalam Sutrisno (2009:90) mengatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan atau pegawai yang baik akan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan atau instansi, dengan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai antara lain, besar kecilnya pemberian kompensasi; ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan; ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan; keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan; ada tidaknya pengawasan pimpinan; ada tidaknya perhatian kepada para karyawan dan diciptakan kebiasaan – kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Koordinasi menurut Hasibuan (2011) koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan karir menurut Siagian (2012: 207)) adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari disiplin, koordinasi, pengembangan karir yang dapat memotivasi setiap orang baik secara individu maupun secara kelompok dalam meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan sebuah organisasi yang telah ditetapkan.

Untuk mengimplementasikan kinerja Aparatur sebagaimana diuraikan di atas, dikeluarkan Peraturan Pemerintah No 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, telah mewajibkan setiap Pegawai Negeri Sipil untuk menyusun dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai dasar pelaksanaan tugas setiap aparatur. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi aparatur mencapai sasaran kinerja organisasi.

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur sebagai salah satu organisasi pemerintah yang bertugas menyelenggarakan sebagian tugas umum pemerintahan di bidang agama dan keagamaan sesuai Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, sebagaimana halnya dengan organisasi pemerintah lainnya, juga bertekad untuk memberikan pelayanan yang prima dan berkualitas kepada masyarakat beragama di wilayah Nusa Tenggara Timur.

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur telah menetapkan 6 (enam) sasaran strategis yang telah dituangkan dalam 9 (sembilan) program kerja. Sasaran strategis Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur sesuai Surat Keputusan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur nomor KW.20.1/OT.01.1/4919b/2019, tanggal 21 Juni 2019, tentang Rencana Strategis Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur tahun 2019-2023 yaitu:

1. meningkatkan kualitas kehidupan umat beragama,
2. meningkatnya harmoni sosial dan kerukunan umat beragama,
3. meningkatnya kualitas pelayanan keagamaan,
4. meningkatnya akses layanan pendidikan,
5. meningkatnya mutu pendidikan agama dan keagamaan,
6. meningkatnya kualitas tata kelola pembangunan bidang agama dan terwujudnya penyelenggaraan birokrasi yang efektif, efisien, dan akuntabel serta tersedianya aparatur pelayanan yang profesional. Adapun program kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2019 yaitu : 1) Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kementerian Agama; 2) Program Kerukunan Umat Beragama; 3) Program Pendidikan Islam; 4) Program Bimbingan Masyarakat Islam; 5) Program Bimbingan Masyarakat Kristen; 6) Program Bimbingan Masyarakat Katolik ; 7)

Program Bimbingan Masyarakat Hindu ; 8) Program Bimbingan Masyarakat Buddha; dan 9) Program Pembimbing Zakat Wakaf.

Untuk menilai hasil capaian sasaran strategis dan program kerja dimaksud, perlu dievaluasi dan dilaporkan melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) sesuai amanat Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah serta Keputusan Menteri Agama Nomor 702 Tahun 2016 tentang Pedoman Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Review Atas Laporan Kinerja pada Kementerian Agama.

Perkembangan kinerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur untuk masing-masing sasaran strategis dalam indikator kinerja 2020 dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Rincian Capaian Kinerja Kantor Wilayah Kementerian Agama
Provinsi NTT 2020

Sasaran Strategis 1				
Meningkatnya Kualitas dan Ketersediaan Bimbingan dan Fasilitas Keagamaan				
Indikator Kinerja	Target	Capaian	%	
1. Jumlah penyuluh agama berkualitas	283 orang	273 orang	96,47%	
2. Jumlah Lembaga keagamaan, lembaga sosial keagamaan dan ormas keagamaan yang difasilitasi dalam memenuhi standar minimal lembaga keagamaan	74 lembaga	74 lembaga	100%	
3. Jumlah sarana dan prasarana keagamaan yang memenuhi standar	8 lokasi	8 lokasi	100%	
4. Jumlah pembinaan/bimbingan keagamaan	18 kegiatan	18 kegiatan	100%	
Rata-rata capaian kinerja Sasaran Strategis			99,12%	
Sasaran Strategis 2				
Terwujudnya kehidupan harmoni sosial dan kerukunan antar umat beragama				

Indikator Kinerja	Target	Capaian	%
1. Nilai indeks kerukunan umat beragama	85%	83%	97,65%
2. Jumlah fasilitas sarana dan prasarana sekretariat bersama FKUB yang memenuhi standar	3 paket	3 paket	100%
3. Jumlah aliran sempalan yang terbina	2 lokasi	2 lokasi	100%
4. Jumlah pembinaan kerukunan intern dan antar umat beragama	22 kegiatan	22 kegiatan	100%
Rata-rata capaian kinerja Sasaran Strategis			99,41%
Sasaran Strategis 3			
Meningkatnya kualitas pelayanan kehidupan beragama			
Indikator Kinerja	Target	Capaian	%
1. Jumlah KUA yang memenuhi standar pelayanan dalam memberikan layanan administrasi keagamaan pada masyarakat	100 lokasi	100 lokasi	100%
2. Jumlah penyebaran kitab suci kepada umat beragama	780 exp.	780 exp	100%
3. Jumlah tempat ibadah yang terfasilitasi	7 lokasi	7 lokasi	100%
4. Jumlah sertifikasi produk halal	1 kegiatan	1 kegiatan	100%
5. Jumlah penghulu yang berkualitas	100 orang	50 orang	50%
6. Jumlah pelaksanaan hisab ruyat	3 kegiatan	3 kegiatan	100%
7. Jumlah pembinaan event keagamaan	2 kegiatan	2 kegiatan	100%
Rata-rata capaian kinerja Sasaran Strategis			92,85
Sasaran Strategis 4			
Meningkatnya kualitas dan akuntabilitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan			
Indikator Kinerja	Target	Capaian	%
1. Jumlah pengelolaan dana zakat tahunan yang terhimpun	7.150.000.000	7.000.000.000	97,90
Rata-rata capaian kinerja Sasaran Strategis			97,90
Sasaran Strategis 5			
Meningkatnya mutu/kualitas penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang transparan, efisien dan akuntabel			
Indikator Kinerja	Target	Capaian	%
1. Indeks Kepuasan Jemaah Haji	90	84,25	93,61%
2. Predikat opini laporan keuangan haji	85	85	100%
3. Jumlah pembimbing haji yang disertifikasi	4 orang	7 orang	175%
4. Jumlah PPIH yang tersertifikasi	3 orang	5 orang	166,67%
Rata-rata capaian Kinerja Sasaran Strategis			133,82%
Sasaran Strategis 6			
Meningkatnya kualitas tatakelola pembangunan bidang agama dalam menunjang penyelenggaraan pembangunan bidang agama yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel			
Indikator Kinerja	Target	Capaian	%
1. Jumlah dokumen laporan keuangan	4 dokumen	4 dokumen	100%
2. Nilai reformasi birokrasi	80	85,28	106,60%
3. Jumlah penyelesaian TLHP	100 kejadian	87 kejadian	87%
Rata-rata capaian Kinerja Sasaran Strategis			97,87%
Sasaran Strategis 7			

Meningkatnya akses masyarakat tidak mampu terhadap program Indonesia pintar pada pendidikan Dasar-Menengah			
Indikator Kinerja	Target	Capaian	%
1. Jumlah siswa MI penerima manfaat	4.313 siswa	4.256 siswa	98,68%
2. Jumlah siswa MTs penerima manfaat KIP	1.945 siswa	1.892 siswa	97,28%
3. Jumlah siswa MA/SMAK penerima manfaat KIP	1.765 siswa	1.686 siswa	95,52%
Rata-rata capaian Kinerja Sasaran Strategis			97,16%
Sasaran Strategis 8			
Meningkatnya angka partisipasi penduduk usia pendidikan Dasar, Menengah			
Indikator Kinerja	Target	Capaian	%
1. Persentase APK RA	87,87%	87,69%	99,80%
2. Persentase APK MI/Uia/SDTK	47,88%	48,06%	100,38%
3. Persentase APM MI/Uia/SDTK	44,84%	45,04%	100,45%
4. Persentase APK MTs/Wustha/SMPTK	57,12%	59,23%	193,69%
5. Persentase APM MTs/Wustha/SMPTK	55,14%	55,87%	101,32%
6. Persentase APK MA/Ulya/SMTK/SMAK	48,78%	51,08%	104,72%
7. Persentase APM MA/Ulya/SMPTK/SMAK	46,12%	49,10%	106,46%
Rata-rata Capaian Kinerja			102,40%
Sasaran Strategis 9			
Menurunnya jumlah siswa yang tidak melanjutkan pendidikan			
Indikator Kinerja	Target	Capaian	%
1. Persentase angka putus sekolah pada MI/Uia/SDTK	3,98%	3,18%	79,89%
2. Persentase angka putus sekolah pada MTs/Wustha/SMPTK	3,72%	2,59%	69,62%
3. Persentase angka putus sekolah pada MA/Ulya/SMTK/SMAK	3,96%	2,01%	50,75%
Rata-rata Capaian Kinerja			66,75
Sasaran Strategis 10			
Meningkatnya Jaminan Kualitas Pelayanan Pendidikan			
Indikator Kinerja	Target	Capaian	%
1. Jumlah RA yang terakreditasi minimal B	11 lokasi	14 lokasi	127,27%
2. Jumlah MI/SDTK yang terakreditasi minimal B	70 lokasi	75 lokasi	107,14%
3. Jumlah MTs/SMPTK yang terakreditasi minimal B	37 lokasi	44 lokasi	118,92%
4. Jumlah MA/SMTK/SMAK yang terakreditasi minimal B	18 lokasi	24 lokasi	133,33%
5. Jumlah MI/SDTK yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP)	13 lokasi	13 lokasi	100%
6. Jumlah MTs/SMPTK yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP)	9 lokasi	9 lokasi	100%
7. Jumlah MA/SMTK/SMAK yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP)	12 lokasi	12 lokasi	100%
8. Jumlah fasilitas pembinaan dan pengembangan layanan pendidikan	31 lokasi	31 lokasi	100%
Rata-rata Capaian Kinerja			110,83%
Sasaran Strategis 11			
Meningkatnya Proporsi Pendidik yang Kompeten dan Profesional pada Pendidikan Umum Berciri Khas Agama			

Indikator Kinerja	Target	Capaian	%
1. Jumlah guru RA-Madrasah, SDTK, SMPTK, SMTK, SMAK berkualitas minimal S1/D4	3.064 orang	3.328 orang	108,62%
2. Jumlah guru RA-Madrasah, SDTK, SMPTK, SMTK, SMAK bersertifikat	1.057 orang	1.075 orang	104,67%
3. Jumlah Pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan	28 kegiatan	26 kegiatan	92,86%
Rata-rata Capaian Kinerja			102,05%
Sasaran Strategis 12			
Meningkatnya Ketersediaan Guru Pendidikan Agama yang Telah Bersertifikat			
Indikator Kinerja	Target	Capaian	%
1. Jumlah guru pendidikan agama islam bersertifikat	481 orang	391 orang	81,29%
2. Jumlah guru pendidikan agama katolik bersertifikat	650 orang	590 orang	90,77%
Rata-rata Capaian Kinerja			86,03%
Sasaran Strategis 13			
Meningkatnya Akses Pendidikan Keagamaan sesuai Aspirasi Umat Beragama			
Indikator Kinerja	Target	Capaian	%
1. Jumlah peserta didik pada pendidikan keagamaan islam dalam wujud pondok pesantren dan Madrasah Diniyah	7.183 siswa	6.499 siswa	90,48%
2. Jumlah peserta didik pada pendidikan keagamaan Kristen dalam wujud SDTK, SMPTK, SMTK	2.104 siswa	2.170 siswa	103,14%
3. Jumlah peserta didik pada pendidikan keagamaan Katolik dalam wujud SDTK, SMPTK, SMTK	520 siswa	447 siswa	85,96%
4. Jumlah peserta didik pada pendidikan keagamaan Hindu dan wujud Pasraman	1.275 siswa	1.187 siswa	93,10%
5. Jumlah peserta didik pada pendidikan keagamaan Buddha dalam wujud sekolah minggu Buddha (SMB) Dhammasekha, Pabbaja Samanera dan Widya Darma	14 siswa	14 siswa	100%
Rata-rata Capaian Kinerja			94,53%

Sumber: LAKIP Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. NTT 2021

Data yang tersaji dalam Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan antara target dan realisasi pelaksanaan sasaran strategis dan program kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur hampir mencapai target. Namun jika dilihat dari masing-masing indikator kinerja setiap sasaran strategis yang termuat dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2020 pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur belum mencapai target yang ditetapkan. Berdasarkan Tabel 1.1

di atas dari tiga belas sasaran strategis hanya tujuh sasaran strategis yang mencapai target dengan tingkat capaian seratus persen bahkan lebih, sedangkan enam sasaran strategis belum mencapai target atau di bawah seratus persen. Ada sasaran strategis yang sangat kecil persentase pencapaiannya, yaitu sasaran strategis 9 yang hanya 66,75% dan sasaran strategis 12 persentase pencapaiannya 86,03%, sedangkan 4 sasaran strategis lainnya persentase pencapaian di atas 90 % sampai mendekati 100%.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa pegawai pada tanggal 20 Januari 2021 diperoleh keterangan bahwa tidak tercapainya target karena ketidakmampuan dari pegawai dalam membuat perencanaan, keterlambatan dalam pelaksanaan program dan kegiatan, kurangnya kerjasama atau koordinasi antar bagian dalam menentukan jadwal pelaksanaan program dan kegiatan serta ketidakmampuan pegawai dalam melakukan pengawasan dan evaluasi. Data dan uraian di atas menunjukkan bahwa kinerja yang dicapai oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur belum maksimal.

Untuk mengetahui kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur, Tabel 1.2 berikut menunjukkan tingkat kinerja pegawai tahun 2020.

Tabel 1.2
Nilai Prestasi Kerja Pegawai Tahun 2019 - 2020

Nilai Prestasi Kerja 2019				
Sangat baik (91 keatas)	Baik (76-90)	Cukup (61-75)	Kurang (51-60)	Buruk (51 ke bawah)

12 orang	65 orang	15 orang	-	-
N = 92 Orang				
Nilai Prestasi Kerja 2020				
Sangat baik (91 keatas)	Baik (76-90)	Cukup (61-75)	Kurang (51-60)	Buruk (51 ke bawah)
11 orang	65 orang	16 orang	-	-
N = 92 Orang				

Sumber: *Sub bagian Kepegawaian dan Hukum Tahun 2021*

Berdasarkan Tabel 1. 2 di atas aspek yang dinilai adalah prestasi kerja pegawai yang diukur dari Sasaran Kerja Pegawai (SKP) serta Perilaku Kerja yang terdiri dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan, terbaca bahwa masih ada pegawai yang prestasi kerjanya belum maksimal, yaitu 16 orang yang prsetasinya hanya dinilai cukup. Fenomena di atas, menunjukkan telah terjadi penurunan kinerja organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur. Realiasi yang tidak mencapai target ini diduga disebabkan oleh disiplin, koordinasi dan pengembangan karir pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sub bagian kepegawaian dan hukum Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur bahwa sebagian besar pegawai tidak bekerja dengan baik, karena faktor motivasi seperti keseriusan dan semangat kerja pegawai yang biasa-biasa saja, belum menunjukkan gairah kerja yang didorong oleh motivasi yang lahir dari dalam diri para pegawai itu sendiri; Para aparatur sipil negara bekerja hanya sebagai suatu formalitas semata, bukan sebagai suatu panggilan kemanusiaan demi tercapainya keseimbangan jiwa dan raga; Kurangnya rasa tanggungjawab atas tugas yang dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsi yang dimiliki; kesediaan pegawai untuk melaksanakan tugas

dan kewajiban dengan penuh semangat dan bertanggung jawab cenderung hanya pada saat diawasi oleh atasannya.

Disiplin ASN Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut ini.

Tabel 1.3.

Persentase Kehadiran Aparatur Sipil Negara pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur Bulan Januari s/d Desember 2020

No	Bulan	Jumlah Pegawai	Kehadiran Masuk Kantor		Persentasi	
			Tepat Waktu (orang)	Tidak tepat Waktu (orang)	Tepat	Tidak Tepat
1	Januari	92	78	14	85,00%	15,00%
2	Februari	92	88	4	96,00%	04,00%
3	Maret	92	79	13	86,00%	14,00%
4	April	92	82	10	89,00%	11,00%
5	Mei	92	80	12	87,00%	13,00%
6	Juni	92	74	18	80,00%	20,00%
7	Juli	92	89	3	97,00%	03,00%
8	Agustus	92	76	16	83,00%	17,00%
9	September	92	72	20	78,00%	22,00%
10	Oktober	92	85	7	92,00%	08,00%
11	Nopember	92	80	12	87,00%	13,00%
12	Desember	92	74	18	80,00%	20,00%
Rata-rata		92	80	12	85%	15%

Sumber : Subbag Kepegawaian dan Hukum Tahun 2021

Tabel 1.3. tersebut di atas memberikan gambaran bahwa masih banyak Aparatur Sipil Negara pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa

Tenggara Timur (15%) atau rata-rata 6 orang tiap bulannya yang tidak disiplin dalam hal ketepatan waktu masuk kantor. Selain disiplin waktu masuk kantor, dari pengamatan awal juga terlihat bahwa masih banyak pegawai yang keluar kantor pada jam kerja atau pulang lebih awal, banyak pegawai yang tidak taat aturan seperti tidak masuk tanpa berita dan alasan yang jelas. Sikap lebih mementingkan urusan – urusan pribadi dan keluarga serta mengabaikan tugas pokok yang harus segera ditangani.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Hukum pada tanggal 20 Januari 2021 diperoleh informasi bahwa tingkat koordinasi yang dilakukan masih sangat kurang. Hal tersebut terlihat dari belum terciptanya bentuk kerjasama antar unit/seksi yang solid dalam menyelesaikan berbagai beban tugas, yang seharusnya dapat dikoordinasikan dengan baik untuk memudahkan penyelesaiannya. Para aparatur sipil negara kurang menjunjung asas kebersamaan untuk mencapai tujuan bersama. Apa yang dilakukan oleh para aparatur sipil negara dalam hubungan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi birokrasi hanya merupakan pemenuhan jam kerja secara formalitas dengan tidak memperhitungkan hasil dan dampak pada masyarakat yang dilayani.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Hukum pada tanggal 20 Januari 2021 didapat informasi bahwa tingkat pengembangan karir yang dilakukan masih sangat kurang. Hal tersebut terlihat dari belum terciptanya perlakuan yang adil dalam berkarir. Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud

apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan obyektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan pegawai; masih minim kepedulian atasan langsung terhadap staf atau bawahannya. Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam merencanakan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing, sehingga para pegawai tersebut mengetahui masalah yang perlu diatasi. Namun langkah seperti ini jarang dilakukan oleh atasan. Informasi mengenai peluang promosi sangat terbatas, padahal para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang bersifat kompetitif. Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk pengembangan karir masih sangat terbatas, karena pendekatan yang dilakukan kurang fleksibel dan proaktif. Artinya minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pegawai memperhitungkan faktor usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Disamping berbagai keterbatasan tingkat keahlian para pegawai juga ada tingkat kepuasan menjadi pemicu pegawai dalam meningkatkan kinerja. Secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan dalam meniti karir, namun ukuran keberhasilan yang digunakan berbeda-beda, sehingga para pegawai cenderung merasa puas pada zona nyaman. Mereka merasa jenuh dengan kondisi

kerja yang cenderung mengabaikan sisi pengembangan pegawai sehingga tidak ada keinginan untuk bekerja meraih prestasi yang lebih optimal.

Dengan demikian dari hasil pengamatan dan wawancara awal pada tanggal 20 Januari 2021 yang dilakukan dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Hukum Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur ditemukan permasalahan yang dapat diidentifikasi dalam Tabel 1.4 berikut.

Tabel 1.4
Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi	Hasil Pengamatan dan Wawancara
1. Motivasi Kerja	1) Masih ada ASN yang kurang bertanggungjawab atas pekerjaan yang dilakukan. Menghindari tanggungjawab dan melempar tanggungjawab kepada pihak lain 2) Kurangnya pengakuan/penghargaan dari pimpinan terhadap ASN yang berkinerja baik, baik secara moril maupun secara materil 3) Ada beberapa ASN yang hanya mau bekerja jika diawasi oleh pimpinan
2. Disiplin	1) Ada beberapa ASN yang sering terlambat masuk kantor. Jam masuk kantor adalah 07.30 Wita namun biasanya ASN terlambat sekitar 15 sampai 30 menit bahkan lebih 2) Terdapat ASN yang hanya datang untuk absen pagi, selanjutnya meninggalkan kantor dan baru datang ketika waktunya absen sore 3) Terdapat ASN yang menghabiskan waktu ketika

	<p>jam istirahat untuk makan siang meskipun jam istirahat telah selesai</p> <p>4) Ada beberapa ASN yang melanggar tata cara berpakaian sesuai jadwal hari yang ditentukan</p>
3. Koordinasi/Kerjasama	<p>1) Kurangnya kerja sama antar ASN serta unit/seksi. ASN atau unit/seksi mementingkan tugasnya sendiri</p> <p>2) Pembagian kerja yang belum merata diantara ASN. Ada beberapa ASN yang beban kerja/volume kerjanya tinggi dibandingkan dengan ASN yang lainnya</p> <p>3) Rendahnya kemampuan ASN untuk membangun komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan bawahan maupun antar sesama rekan kerja untuk menunjang keberhasilan tugas</p>
4. Pengembangan Karir	<p>1) Masih terbatasnya keahlian ASN dalam penerapan manajemen PNS berbasis sistim merit.</p> <p>2) Terbatasnya kesempatan ASN untuk mengikuti pengembangan kompetensi</p> <p>3) Pimpinan unit organisasi memiliki keterbatasan waktu untuk pembinaan karir di unit atau lingkungannya.</p> <p>4) Peluang akses informasi ASN sangat terbatas</p>

Selain fenomena diatas penelitian ini juga dilakukan karena adanya research gap. Penelitian mengenai kinerja pegawai telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti. Hasil penelitian menunjukkan ada persamaan dan juga perbedaan.

Ngurah (2012) tentang Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali, menyimpulkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan, hasil yang berbeda Triastuti (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik LP3I Medan penelitian dengan hasil secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, selanjutnya Raka (2017) dalam penelitiannya berjudul Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar menyimpulkan disiplin memiliki pengaruh negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Disiplin bukan mediasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Lisa (2018) dalam penelitiannya berjudul Analisis Koordinasi dan Pengawasan Serta Hubungannya Dengan Kinerja Karyawan PT. Berkat Nikita Waya Lansot di Minahasa Utara, hasil analisisnya menunjukkan bahwa secara parsial koordinasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Berkat Nikita Waya Lansot di Minahasa Utara.

Gian (2017) dalam penelitiannya dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado. Hasil penelitian

menunjukkan secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado.

Selanjutnya Suparno (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen menyimpulkan motivasi, disiplin kerja, Kompetensi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen. Suci (2020) dalam penelitiannya Pengaruh Koordinasi, Komunikasi Interpersonal dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Satuan Kerja Pengembangan SPAM Provinsi Sumatera Selatan menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan koordinasi, komunikasi interpersonal dan kompetensi secara parsial terhadap kinerja karyawan satuan kerja pengembangan SPAM Provinsi Sumatera Selatan. Menurut Nanda (2016) dalam penelitiannya berjudul Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Perguruan Panca Budi Medan menyimpulkan motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, mendorong perlu untuk melakukan penelitian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur dengan judul : “Pengaruh Disiplin, Koordinasi dan Pengembangan Karier Pegawai

Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening”

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian ini, sehingga masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang kinerja pegawai, disiplin, koordinasi dan pengembangan karir, motivasi kerja, karir pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur?
2. Apakah disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur?
3. Apakah koordinasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur?
5. Apakah disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur?

6. Apakah koordinasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur?
8. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur?
9. Apakah disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur melalui motivasi kerja?
10. Apakah koordinasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur melalui motivasi kerja?
11. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur melalui motivasi kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran tentang kinerja pegawai, motivasi kerja, disiplin, koordinasi dan pengembangan karir pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur.
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh disiplin terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh koordinasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur.
4. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur.
5. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur.
6. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh koordinasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur.
7. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur.
8. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur.

9. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur melalui motivasi kerja.
10. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh koordinasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur melalui motivasi kerja.
11. Untuk mengetahui signifikansi pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur melalui motivasi kerja

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian terdiri atas 2 (dua) yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan teoritis terhadap ilmu pengetahuan khususnya yang berkenaan dengan aspek kinerja, motivasi kerja, disiplin, koordinasi dan pengembangan karir.
2. Manfaat praktis. Sebagai sumbangan pemikiran yang positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur khususnya berkaitan dengan motivasi kerja, disiplin, koordinasi dan pengembangan karir.