

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktivitas dalam organisasi. Sumber daya manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar pendidikan yang pola pikirnya dapat dibawa ke dalam suatu lingkungan organisasi. Sumber daya manusia bukanlah seperti uang, mesin, dan material yang sifatnya positif dan dapat diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Dengan demikian tercapainya tujuan organisasi juga tidak hanya tergantung pada teknologi, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan memberikan hasil kerja yang baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara keseluruhan merupakan kontribusi dari kinerja pegawai.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2007) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Penetapan tujuan kinerja berguna untuk menyusun sasaran yang dituju dan tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Boone dan Kurtz (2007) menyatakan evaluasi terhadap kinerja karyawan dapat

dilakukan dengan membandingkan antara hasil aktual dengan hasil yang diinginkan.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya. Suatu lembaga menginginkan pegawai untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik. Tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh pegawai, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Seorang pegawai akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja. Seorang pegawai akan memperoleh prestasi kerja yang baik bila kinerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas.

Salah satu organisasi yang juga membutuhkan kinerja baik dan optimal dari pegawainya adalah Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTT. Sebagai lembaga pemerintah daerah yang menunjang roda pemerintahan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur, Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTT membutuhkan kinerja pegawai yang baik agar dapat menunjang capaian target dan sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Nomor 2 Tahun 2021 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur dan Peraturan Gubernur Nusa Tenggara Timur Nomor 1 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi,

Tugas, dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur pada hakikatnya Biro Pemerintahan bertugas Membantu Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat dalam penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemerintahan dan otonomi daerah, kerjasama serta kesejahteraan rakyat. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Biro Pemerintahan menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan perumusan kebijakan daerah di bidang pemerintahan dan daerah, kerja sama dan kesejahteraan rakyat;
2. Penyiapan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan di bidang pemerintahan dan otonomi daerah, kerja sama dan kesejahteraan rakyat;
3. Penyiapan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang pemerintahan dan otonomi daerah, kerja sama dan kesejahteraan rakyat;
4. Penyiapan Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintahan dan otonomi daerah, kerja sama dan kesejahteraan rakyat;
5. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat.

Mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur sebagai instansi pemerintah dan unsur Penyelenggara Negara diwajibkan menetapkan target kinerja dan melakukan pengukuran kinerja yang telah dicapai. Target pengukuran pencapaian kinerja harus dicapai Biro Pemerintahan bertujuan untuk mendorong instansi pemerintah

dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas dan efektifitas dari kebijakan dan program dalam rangka meningkatkan kinerja instansi pemerintah. Untuk mencapai target kinerja organisasi, maka harus didukung dengan kinerja pegawai yang maksimal sesuai dengan perjanjian kinerja yang menyatakan komitmen merepresentatifkan tekad dan janji untuk mencapai kinerja yang jelas dan terukur.

Pengukuran tingkat capaian kinerja Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2021 dilakukan dengan cara membandingkan antara target dengan realisasi masing-masing indikator kinerja sasaran sesuai dengan target yang ditetapkan. Capaian kinerja sasaran Biro Pemerintahan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Capaian Kinerja Sasaran Biro Pemerintahan Tahun 2022

NO	Program/Indikator Program	Target	Realisasi
1.	Program Pemerintahan dan Otonomi Daerah		
	1. Cakupan kegiatan tugas Pemerintahan yang dilaksanakan setiap tahun	100%	80%
	2. Cakupan kegiatan otonomi daerah yang dilaksanakan setiap tahun	100%	100%
	3. Cakupan kegiatan penataan urusan yang dilaksanakan setiap tahun	100%	100%
	4. Cakupan kerja sama daerah yang difasilitasi setiap tahun	100%	100%
2.	Program Kesejahteraan Rakyat		
	Persentase peningkatan pelayanan kesejahteraan rakyat (kegiatan di bidang Kesejahteraan Rakyat yang dilaksanakan setiap tahun)	100%	88.89%

Sumber: Laporan Monev Kinerja Biro Pemerintahan Tahun 2022

Capaian Kinerja Sasaran Strategis Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2021 pada Tabel 1.1 dapat diuraikan sebagai berikut: Capaian Sasaran Strategis 1 (satu) dengan 4 (empat) indikator yaitu terdapat 1 (satu) indikator program yang belum tercapai sebesar 80%, sedangkan pada Capaian Sasaran Strategis 2 (dua) dengan Program Kesejahteraan Rakyat baru mencapai target 88.89%. Data tersebut menunjukkan bahwa terdapat 2 (dua) indikator program yang realisasinya belum mencapai target. Hal tersebut merupakan dampak dari kinerja individu yang kurang baik, sehingga membuat kinerja organisasi belum mencapai target yang telah ditentukan. Selain dari data tersebut, pengukuran kinerja organisasi pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi Nusa Tenggara Timur juga dapat dilihat dari realisasi laporan keuangan pelaksanaan kegiatan melalui APBD masih rendah.

Capaian pelaksanaan anggaran Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTT dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Capaian Pelaksanaan Anggaran Biro Pemerintahan Tahun 2022

NO	Uraian	Alokasi	Realisasi Jan-Nov 2022	%
1.	Belanja (Program)	Rp. 24.688.086.948	Rp. 11.923.138.870	48.30%
	1. Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi	Rp. 542.053.948	Rp.433.930.794	80.05%
	2. Program Pemerintahan dan Otonomi Daerah	Rp. 727.284.700	Rp. 580.805.402	79.86%
	3. Program Kesejahteraan Rakyat	Rp. 23.418.748.300	Rp. 10.908.402.674	46.58%

Sumber: Laporan Perkembangan Pelaksanaan Program/Kegiatan APBD Biro Pemerintahan Tahun 2022

Data ini menunjukkan bahwa capaian pelaksanaan anggaran Tahun 2022 sebesar Rp. 24.688.086.948 dengan dana yang telah digunakan hingga November 2022 sebesar Rp. 11.923.138.870 atau dana baru terpakai 48.30% dengan sisa anggaran sebesar Rp. 12.764.948.078 dengan persentase 51.70%. Berdasarkan data-data tersebut dapat dilihat bahwa beberapa target program baik dalam bentuk kegiatan maupun dalam bentuk pelaksanaan anggaran yang telah ditetapkan belum mencapai sesuai target yang telah ditetapkan. Hal ini mengindikasikan adanya kinerja pegawai yang kurang optimal yang dapat dilihat dari pengukuran kinerja organisasi pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTT dimana realisasi laporan keuangan pelaksanaan kegiatan melalui (APBD) terlihat masih rendah karena semua program belum ada yang mencapai realisasi 100%, sehingga capaian kinerja organisasi juga belum sesuai harapan. Untuk mencapai kinerja yang tinggi dalam sebuah organisasi tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor.

Menurut Simanjuntak (2011: 10) kinerja karyawan dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor, yaitu kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen. Selanjutnya Kasmir (2016: 189) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: kompetensi, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, tunjangan kinerja, disiplin kerja.

Dalam penelitian ini, faktor yang akan diteliti adalah menurut pendapat Kasmir (2016: 189) dan dari 14 (empat belas) faktor tersebut, peneliti hanya menggunakan 10 (sepuluh) faktor yaitu kompetensi, rancangan kerja, kepribadian,

motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin kerja, karena berdasarkan wawancara awal ditemukan bahwa yang bermasalah di Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTT adalah kesepuluh faktor tersebut.

Faktor pertama adalah kompetensi. Kasmir (2016: 189) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan pekerjaan dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Menurut Sutrisno (2016: 203) kompetensi adalah suatu kemampuan yang ditandai oleh ketrampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ditempat kerja, mengacu pada persyaratan kerja yang telah ditetapkan. Untuk mencapai suatu kinerja yang baik atau sesuai tujuan organisasi, dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan, terutama pekerjaan yang spesifik seperti: operasional mesin, operator sistem komputer, dll.

Permasalahan kompetensi pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTT dapat dilihat dari hasil uji kompetensi yang diperoleh tiap pegawai.

Tabel 1.3
Hasil Uji Kompetensi ASN Biro Pemerintahan Tahun 2021

No	Kategori	Jumlah Pegawai (Orang)	%
1	Kurang Memenuhi Syarat	21	48%
2	Masih Memenuhi Syarat	8	18%
3	Memenuhi Syarat	15	34%
Jumlah		44	100%

Sumber: Laporan Hasil Uji Kompetensi ASN Biro Pemerintahan Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 1.3, diketahui bahwa ketersediaan sumber daya manusia yang berkompeten untuk menunjang pelaksanaan tugas organisasi masih kurang, dari 44 orang pegawai yang mengikuti uji kompetensi manajerial dan sosial kulutral, mayoritas pegawai dinyatakan kurang memenuhi syarat yaitu sebanyak 21 orang (48%) dibandingkan masih memenuhi syarat dan memenuhi syarat. Sesuai dengan beban kerja yang tinggi pada Biro Pemerintahan dan persaingan di tengah kemajuan teknologi yang menuntut setiap orang untuk bekerja dengan cepat dan cerdas, jika tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkompeten, akibatnya dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang pada akhirnya berpengaruh terhadap capaian kinerja organisasi.

Faktor kedua adalah rancangan kerja. Kasmir (2016: 189) mengemukakan bahwa rancangan pekerjaan akan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang. Menurut Santosa dalam Soesanto (2011: 17) rancangan kerja adalah suatu sistem rencana kegiatan dari suatu organisasi yang terarah, terpadu, dan tersistematis yang dibuat untuk rentang waktu yang telah ditentukan oleh suatu organisasi. Rancangan kerja akan menjadi pegangan bagi organisasi dalam menjalankan rutinitas organisasi. Rancangan kerja juga digunakan sebagai sarana untuk mewujudkan cita-cita organisasi. Selain itu, salah satu pengertian rancangan kerja adalah program-program yang nyata yang

mungkin untuk diimplementasikan untuk mencapai misi perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 5 (lima) orang pegawai pada tanggal 28 November 2022, diperoleh gambaran permasalahan rancangan kerja bahwa pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTT pegawai tidak mengetahui secara detail program kerja, baik yang program kerja semester maupun tahunan. Program kerja hanya diketahui oleh pimpinan, sedangkan menurut pegawai ada baiknya jika program kerja disampaikan kepada tiap pegawai sehingga pegawai mengetahui target apa yang harus dicapai dalam jangka pendek ataupun jangka panjang. Hal ini membuat pegawai tidak memiliki rasa tanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya karena tidak mengetahui target program dan kegiatan apa yang harus mereka lakukan.

Faktor ketiga adalah kepribadian. Kasmir (2016: 189) mengemukakan bahwa kepribadian atau karakter dimiliki seseorang dan berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik. Woodworth (2012: 76) menyatakan bahwa setiap perbuatan seseorang itu diwarnai oleh kepribadiannya. Baginya, kepribadian bukanlah suatu substansi melainkan gejalanya dan suatu gaya hidup. Kepribadian tidak hanya menunjukkan jenis suatu aktivitas, seperti berbicara, mengingat, berfikir, tetapi seseorang individu dapat menampakkan kepribadiannya dalam cara-cara ia melakukan aktifitas-aktifitas tersebut tadi. Kepribadian adalah karakteristik seseorang yang menyebabkan munculnya konsistensi perasaan,

pemikiran, dan perilaku-perilaku (Pervin & Cervone, 2010). Sedangkan kepribadian menurut Allport (dalam Alwisol, 2009) adalah organisasi dinamik dalam sistem psikofisiologik seseorang yang menentukan model penyesuaiannya yang unik dengan lingkungannya.

Berdasarkan hasil pengamatan pada tanggal 28 November 2022, peneliti menemukan bahwa terdapat pegawai yang belum bisa membedakan urusan pribadi dan urusan pekerjaan. Misalnya, jika terdapat masalah diluar urusan pekerjaan, akan berpengaruh pada emosi dan sikap pegawai saat bekerja. Selain itu, jika terdapat beban kerja yang banyak atau menumpuk, pegawai cenderung berada dalam tekanan, sehingga jika diajak diskusi akan menjawab dengan nada yang marah atau ekspresi tidak suka. Hal tersebut dapat menghambat jalannya komunikasi dan koordinasi dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan.

Faktor keempat adalah motivasi kerja. Menurut Kasmir (2016:189), motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Gitosudarmo (Sutrisno, 2016: 109) mengungkapkan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Oleh karena itu, motivasi diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Dalam hal ini, setiap aktivitas seseorang memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Hamzah Uno (2012: 72) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan. Motivasi kerja

merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan (Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014: 121).

Motivasi kerja dapat ditunjukkan dengan kemauan pegawai untuk bekerja dengan tekun. Berdasarkan wawancara dengan 4 (empat) orang staf pada tanggal 28 November 2022, mereka menyatakan bahwa jika pimpinan tidak mengawasi maka mereka akan lebih santai dalam bekerja. Selain itu, jika pimpinan tidak berada di kantor, pegawai cenderung ijin saat jam kerja sehingga pekerjaan yang harusnya diselesaikan dengan cepat menjadi tertunda dan akan diselesaikan jika sudah ditanyakan atau diminta oleh pimpinan.

Motivasi kerja pegawai Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTT dapat dilihat dari ketaatan melakukan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Tata Usaha pada tanggal 28 November 2022, diperoleh informasi bahwa masih terdapat pegawai yang bila diberikan tugas tidak melaksanakannya. Mereka cenderung untuk tidak berada di kantor sehingga tugas tersebut dialihkan kepada ASN lain yang ada di kantor. Akibatnya penyelesaian tugas tidak tepat waktu.

Faktor kelima adalah kepemimpinan. Menurut Kasmir (2016:189), kepemimpinan merupakan perilaku seorang pimpinan dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Perilaku pimpinan yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dan mengikuti apa yang diperintahkan. Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang

mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kepemimpinan biasanya diartikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang. George R. Terry (Thoha, 2010: 5) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Permasalahan kepemimpinan pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTT adalah saat ini terdapat kekosongan pimpinan dikarenakan pimpinan definitif saat ini sedang ditugaskan untuk melaksanakan tugas di tempat lain dalam jangka waktu yang cukup lama, sehingga pimpinan Biro Pemerintahan saat ini didelegasikan kepada pimpinan lain sebagai pelaksana tugas. Hal ini menyebabkan pegawai tidak terlalu patuh dalam melaksanakan pekerjaan, karena pelaksana tugas tidak menempati ruangan pimpinan pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTT. Dari hasil pengamatan terlihat bahwa pimpinan telah memberi arahan kepada pegawai untuk berlaku disiplin dalam bekerja. Namun arahan tersebut tidak ditindaklanjuti oleh pegawai. Hal ini mengakibatkan pegawai terus menerus tidak disiplin dalam bekerja. Kepemimpinan juga berkaitan dengan memberikan contoh atau teladan kepada bawahannya. Namun, masih terdapat pimpinan yang menunjukkan sikap tidak disiplin dan adil dalam bekerja, dimana seringkali pimpinan hanya fokus pada beberapa kegiatan saja dan

tidak terlalu peduli dengan kegiatan pada bagian lain, sehingga hal ini memberi efek negatif yang diikuti oleh pegawai.

Pimpinan bertanggung jawab dalam memberikan perhatian, motivasi, pengawasan dan pembinaan terhadap pegawai yang tidak disiplin serta distribusi pekerjaan dengan baik. Dalam pembagian tugas, pimpinan belum membagi tugas secara merata kepada semua pegawai. Berdasarkan wawancara dengan 4 (empat) orang staf tanggal 29 November 2022, diperoleh informasi pimpinan sering memberi tugas kepada staf yang dekat dengan pimpinan sehingga staf lain merasa kurang dipercaya oleh pimpinan, akibatnya banyak pegawai yang tidak memiliki keinginan untuk bekerja dengan maksimal.

Faktor keenam adalah budaya organisasi. Menurut Kasmir (2016:189), budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Kebiasaan dan norma yang berlaku tersebut diterima secara umum dan dipatuhi oleh seluruh anggota suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Trice dan Beyer dalam Fachreza, Said Musnadi, dan M. Shabri Abd Majid (2018), budaya organisasi ternyata semakin marak berkembang sejalan dengan meningkatnya dinamika iklim dalam organisasi. Budaya organisasi menurut Stephen Robbins dalam Wibowo (2010: 17), adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009: 114) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman

tingkah laku bagi anggota - anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Salah satu budaya organisasi yang perlu dilakukan oleh PNS adalah sikap profesional dalam bekerja. Profesionalisme merupakan suatu sikap yang harus dikembangkan para pekerja saat berada di lingkup organisasi. Setiap orang bisa memiliki berbagai macam karakter yang berbeda. Tapi dalam hal ini, setiap sikap dan karakter harus dapat ditempatkan di porsi yang tepat dan sesuai.

Berdasarkan pengamatan pada tanggal 29-30 November 2022, peneliti menemukan bahwa terdapat budaya dalam bekerja secara individual dan bukan bekerja tim, cenderung pegawai ingin mengetahui pekerjaan itu sendiri sehingga tidak mau membagi pekerjaan dengan pegawai lain. Masih banyak terdapat pegawai yang sulit menerima nilai-nilai baru atau inovasi-inovasi di dalam instansi yang sebenarnya dapat merubah cara berpikir, bekerja dan meningkatkan kualitas kinerja. Selain itu juga terdapat pegawai yang bersikap kurang ramah saat bekerja, karena terdapat masalah keluarga atau masalah pribadi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pejabat struktural pada tanggal 29 November 2022, diperoleh informasi bahwa pegawai masih lambat dalam merespon atau menanggapi pekerjaan yang diberikan pimpinan. Selain itu, proses surat menyurat tertunda karena kurangnya inisiatif pegawai untuk mencatat, mendistribusikan dan megarsipkan surat-surat atau dokumen dinas. Sehingga dokumen tidak tertata rapi dan saat diperlukan maka membutuhkan waktu lama untuk mencari dokumen atau surat yang dibutuhkan.

Faktor ketujuh adalah lingkungan kerja. Kasmir (2016:189) mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama pekerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan, maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif dan dapat meningkatkan hasil kerja karyawan menjadi lebih baik. Menurut Nitisemito dalam Nuraini (2013: 97) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal.

Permasalahan lingkungan kerja yang peneliti temukan saat melakukan pengambilan data awal adalah kurangnya sarana kerja untuk menunjang pelaksanaan tugas. Sarana kerja terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1.4
Data Sarana Kerja Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTT Tahun 2022

No	Sarana Kerja	Jumlah	Keadaan Kondisi		
			Baik	Kurang Baik	Rusak Berat
1	Kursi Biasa	27	9	18	-
2	Filing Besi	9	8	1	-

3	Papan Whiteboard	2	1	1	-
4	Monitor Komputer	21	12	3	6
5	CPU Komputer	21	15	-	6
6	Printer	23	16	1	6
7	Line Printer	1	-	-	1
8	Keyboard	21	15	-	6
9	Meja Komputer	5	-	-	5
10	Faximile	2	1	-	1
11	Laptop	5	4	1	-
12	Komputer	14	7	7	-
13	Mobil Kijang	4	2	-	2
14	Sepeda Motor	8	-	-	8

Sumber: Laporan Monev Kinerja Biro Pemerintahan Tahun 2022

Data pada Tabel 1.4 menunjukkan kondisi kebutuhan sarana kerja bagi pegawai pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTT yang mengalami kondisi baik, kurang baik dan rusak berat. Terdapat beberapa sarana yang tersedia belum mencapai 100% dengan kondisi yang baik, masih terdapat kekurangan sarana prasarana yang baik, sehingga dapat menghambat jalannya pelaksanaan tugas dan pekerjaan. Sesuai hasil pengamatan tanggal 29 November 2022 peneliti melihat suasana lingkungan kerja dari hubungan antar pegawai juga masih kurang harmonis dalam berkoordinasi dan komunikasi baik itu antar pimpinan dengan pegawai maupun diantara pegawai. Hal ini berimbas pada pelaksanaan pekerjaan pada Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTT.

Faktor kedelapan adalah loyalitas. Menurut Kasmir (2016:189), loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan tempat ia bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaan berada dalam kondisi yang kurang baik. Selain itu, karyawan yang memiliki loyalitas, tidak akan membocorkan rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Secara umum loyalitas dapat diartikan dengan

kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku terbaik. Hasibuan (2005), mengemukakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

Salah satu bentuk loyalitas adalah kesediaan untuk mengabdikan dan mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat ditunjukkan dengan kesediaan dan ketekunan melaksanakan tugas yang diberikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan 4 (empat) orang staf pada tanggal 28 November 2022, diperoleh informasi bahwa terdapat beberapa pegawai yang mendapat tugas namun tidak dilaksanakan. Misalnya, seorang pegawai diperintahkan untuk mengikuti Bimtek Analisis Jabatan atau Bimtek tentang Pemerintahan namun yang bersangkutan tidak mengikuti kegiatan tersebut secara utuh, dan hanya hadir sebentar saja, lalu pulang. Selain itu juga beberapa arahan yang disampaikan oleh pimpinan kepada pegawai tidak ditindaklanjuti oleh pegawai tersebut, serta pegawai tidak inisiatif bertanya kepada atasan/pimpinan perihal pekerjaan yang diberikan kepadanya. Akibatnya banyak sekali revisi yang dilakukan sehingga waktu pengerjaan menjadi lebih lama.

Faktor kesembilan adalah komitmen. Kasmir (2016:189) mengemukakan bahwa komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan

atau aturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan sebagai kepatuhan karyawan kepada janji-janji atau kesepakatan yang telah dibuat. Menurut Indra Kharis (2010) komitmen dalam organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu. Kaswan (2017) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 4 (empat) orang pegawai tanggal 29 November 2022, diperoleh informasi bahwa terdapat keinginan pegawai untuk pindah tempat kerja jika memperoleh kesempatan untuk berganti unit kerja. Pertimbangan yang dijadikan alasan untuk pindah unit kerja adalah merasa bosan dengan pekerjaan yang mereka lakukan setiap hari sehingga mereka ingin memperoleh suasana kerja yang lebih baik. Bahkan ada juga pegawai yang jika mendapat teguran cenderung ingin melepaskan tugas dan tanggung jawabnya. Hal-hal ini mengakibatkan lambatnya progres capaian pelaksanaan kegiatan karena beberapa pegawai telah mengetahui tugas, pokok dan fungsinya, sehingga jika mereka melepaskan tugasnya maka tentunya akan menghambat pelaksanaan tugas organisasi.

Faktor kesepuluh adalah disiplin kerja. Menurut Kasmir (2016:189), disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa disiplin waktu dan disiplin berpakaian. Sutrisno (2009: 94) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, disiplin kerja dapat dilihat dari kepatuhan pegawai terhadap aturan yang berlaku dalam organisasi. Salah satu aturan yang belum ditaati oleh pegawai Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTT adalah aturan jam kerja. Berdasarkan hasil pengamatan pada tanggal 28-29 November 2022, peneliti menemukan bahwa pegawai tidak mentaati jam kerja. Batas waktu jam masuk kerja adalah pukul 07.30 WITA, dimana pegawai akan melakukan perekaman absensi sidik jari, namun pada saat jam kerja pegawai ijin dengan berbagai alasan pribadi serta ada pegawai yang pulang lebih awal. Seharusnya, pegawai pulang pukul 16.00 WITA, namun pada pukul 14.00-15.00

WITA terdapat beberapa pegawai telah ijin untuk pulang dan setelah pukul 16.00 WITA pegawai tersebut kembali ke kantor untuk melakukan perekaman sidik jari. Sebagai akibat dari tidak disiplin waktu maka berdampak pada tidak disiplin dalam pelaksanaan tugas, yaitu sering menunda pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan pada hari itu juga namun karena sering tidak berada di tempat kerja mengakibatkan pekerjaan tidak dapat dikerjakan secara maksimal dan tepat waktu.

Selain fenomena yang terjadi di Biro Pemerintahan Setda Provinsi NTT, penelitian ini juga didasarkan pada perbedaan hasil penelitian terdahulu atau *research gap*. Maulana (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Manado” dan hasilnya menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Manado. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian Fahmi (2012) berjudul “Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan)” hasilnya adalah kompetensi tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan.

Barus (2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Rancangan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretrariat Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Sumatera Utara” dan hasilnya menunjukkan bahwa rancangan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretrariat Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Sumatera

Utara. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian Edy (2018) berjudul “Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Rancangan kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Ambon” hasilnya adalah tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari rancangan kerja terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Ambon.

Sulistiyowati (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Dukungan Organisasi dan Kepribadian Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kudus” dan hasilnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepribadian terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kudus. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian Ibrahim (2016) berjudul “Pengaruh Dukungan Organisasional, Dukungan Manajemen dan Kepribadian Terhadap Kinerja Dosen PTS di Gorontalo” hasilnya adalah kepribadian tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen tetap PTS di Gorontalo.

Puspitasari (2018) melakukan penelitian dengan judul “Kinerja Bhabinkamtibmas Dalam Menjaga Kamtibmas di Wilayah Polres Gresik” dan hasilnya menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Bhabinkamtibmas Polres Gresik. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian Agung (2017) berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Pendidikan Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Bhabinkamtibmas Se-Kabupaten Lampung Timur” hasilnya adalah motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Bhabinkamtibmas Se-Kabupaten Lampung Timur.

Halima (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, rancangan kerja dan kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan Provinsi Jawa Tengah” dan hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Ketahanan Pangan Provinsi Jawa Tengah. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian Malinda (2019) berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Rancangan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai Sipil Negara Pada Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sulawesi Selatan” hasilnya adalah kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Sipil Negara Pada Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sulawesi Selatan.

Marsudi (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Universitas Lampung (Studi pada Satuan Tenaga Kerja Administrasi pada Biro Umum dan Keuangan Universitas Lampung)” dan hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Satuan Tenaga Kerja Administrasi pada Biro Umum dan Keuangan Universitas Lampung. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian Muris (2018) berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank. BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta” hasilnya adalah budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank. BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta.

Puspita (2019) melakukan penelitian dengan judul “Peningkatan Kinerja Melalui Disiplin, Motivasi dan Lingkungan Kerja Pada Satuan Reskrim Polres Metro Bekasi Kota” dan hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota satuan Reskrim Polres Metro Bekasi Kota. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian Alfian (2019) dengan penelitian berjudul “Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Anggota Polisi Satuan Reskrim Polresta Padang” dan hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja anggota Sat Reskrim Polresta Padang.

Pranata (2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan tetap di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Malang Divisi Mobile Marketing Syariah)” dan hasilnya menunjukkan bahwa loyalitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetap di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Malang Divisi Mobile Marketing Syariah. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian Triani (2018) berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Loyalitas, Komitmen dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Manado” hasilnya adalah loyalitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Manado.

Darmayanti (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai FEB Universitas Udayana” dan hasilnya

menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai FEB Universitas Udayana. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian Rahmawati (2016) berjudul “Pengaruh Komunikasi dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada CV EQ Trans Sukoharjo)” hasilnya adalah komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. EQ Trans Sukoharjo.

Sulaeman (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Kota Banjar” dan hasilnya menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Kota Banjar. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian Rakasiwi (2014) berjudul “Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Karanganyar)” hasilnya adalah disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kab. Karanganyar.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan dan *research gap* yang telah dikemukakan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur”**. Adapun faktor-faktor tersebut adalah Kompetensi Pegawai, Rancangan Kerja, Kepribadian Pegawai, Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Loyalitas Pegawai, Komitmen Pegawai dan Disiplin Kerja.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang kinerja pegawai, kompetensi pegawai, rancangan kerja, kepribadian pegawai, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, loyalitas pegawai, komitmen pegawai dan disiplin kerja pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
2. Apakah variabel kompetensi pegawai, rancangan kerja, kepribadian pegawai, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, loyalitas pegawai, komitmen pegawai dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
3. Apakah variabel kompetensi pegawai, rancangan kerja, kepribadian pegawai, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, loyalitas pegawai, komitmen pegawai dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dirumuskan, maka tujuan yang ingin dicapai oleh penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran kinerja pegawai, kompetensi pegawai, rancangan kerja, kepribadian pegawai, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, loyalitas pegawai, komitmen pegawai dan

disiplin kerja pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

2. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompetensi pegawai, rancangan kerja, kepribadian pegawai, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, loyalitas pegawai, komitmen pegawai dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
3. Untuk mengetahui pengaruh variabel kompetensi pegawai, rancangan kerja, kepribadian pegawai, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, loyalitas pegawai, komitmen pegawai dan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang dilakukan ini adalah:

1. Manfaat teoritis, penelitian ini merupakan kesempatan bagi peneliti untuk dapat mengaplikasikan berbagai teori yang telah dipelajari dan menambah wawasan peneliti tentang aspek kinerja pegawai, kompetensi pegawai, rancangan kerja, kepribadian pegawai, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, loyalitas pegawai, komitmen pegawai dan disiplin kerja.
2. Manfaat praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dan bahan masukan bagi peningkatan kinerja pegawai pada Biro Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

3. Penelitian ini juga diharapkan memberi sumbangan penelitian dalam mengembangkan konsep tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.