

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu aset yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lain, seperti modal, teknologi, karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor-faktor yang lain (Hasibuan dalam Soemarsono, 2018). Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dikatakan sebagai salah satu elemen penting, karena Sumber Daya Manusia merupakan penggerak dari setiap organisasi. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi publik maupun perusahaan. Sumber Daya Manusia juga merupakan kunci utama dalam menentukan perkembangan organisasi. Pada hakikatnya, SDM yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Hasibuan (2019:10), mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Nawawi (1992:46), menjelaskan tiga pengertian dari sumber daya manusia, yakni: (1) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (sering disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan); (2) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam

mewujudkan eksistensinya; (3) Sumber daya yang dimaksud adalah potensi dan merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non finansial) dalam organisasi, yang diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Pentingnya sumber daya manusia, sehingga merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Oleh karena itu, keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting dalam suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan, sebab memiliki keterkaitan dalam peningkatan kinerja pegawai, untuk mencapai misi organisasi dan memperkuat budaya kerja pada organisasi. Kinerja menurut Mangkunegara (2002:22) dalam Silaen, dkk, (2021:3), adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Simamora (2006:327), mendefinisikan kinerja pegawai (*Employee performance*) sebagai tingkat di mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja (*performance assesment*) adalah proses yang mengukur kinerja pegawai. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pegawai, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pegawai. Semakin tinggi ke tiga faktor di atas, akan semakin besar pula kinerja dari

pegawai yang bersangkutan. Menurut Simanjuntak (2005:119), dalam meningkatkan kinerja, setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor, terutama faktor kompetensi individu, yaitu kemampuan, keterampilan kerja, motivasi kerja dan etos kerja. Selanjutnya menurut Siagian (2002:12), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja.

Faktor pertama yang diangkat dalam penelitian ini dan yang mempengaruhi kinerja, adalah motivasi. Motivasi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai, (Hasibuan, 2009:141). Menurut Erisandi (Kemenkeu RI), motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap pegawai untuk bekerja dalam menjalankan tugasnya. Dengan motivasi yang baik, para pegawai akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja, sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan pada diri organisasi. Lebih lanjut Mangkunegara (2014:61), dalam Suryaman dan Aprilianti (2020:4), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Motivasi dan prestasi/kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Prestasi/kinerja kerja pegawai akan rendah apabila tidak memiliki motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya kalau pegawai tersebut memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, maka dapat menghasilkan kinerja/prestasi kerja pegawai yang tinggi pula. Motivasi merupakan hal yang penting, karena motivasi akan mendorong dan menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu lebih bersemangat,

terutama dalam hal ini menyangkut motivasi kerja yang berperan dalam prestasi kerja pegawai yang bersangkutan (Winardi, 2007: 6).

Faktor ke dua yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi. Kompetensi dan kinerja memiliki kaitan yang cukup erat dalam konteks Sumber Daya Manusia. Keterkaitan tersebut dapat dilihat dari kompetensi yang dijadikan dasar untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai dalam organisasi atau biasa disebut dengan evaluasi berdasarkan kompetensi (*Competency Based Performance*). Mclelland dalam Sedarmayanti (2011:126), juga mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki oleh individu dan langsung memberikan pengaruh terhadap kinerjanya.

Sumber Daya Manusia yang berkualitas dapat dilihat dari kompetensi yang dimilikinya, karena kompetensi mencakup pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki individu untuk menyelesaikan pekerjaannya. Penempatan individu di suatu bidang kerja, penting melihat kompetensi yang dimiliki individu tersebut, karena setiap individu memiliki kompetensi yang berbeda. Jika kompetensi yang dimiliki individu sudah baik atau telah memenuhi standar yang ditetapkan, maka akan mempengaruhi kinerjanya.

Faktor ke tiga yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Nitisemito dalam Rohandi (1996:110), lingkungan kerja merupakan kondisi yang mencakup keadaan pekerja, baik dalam pergaulan atau tingkah laku yang dapat membuat rencana menjadi lancar ataupun gagal. Lingkungan kerja ini sendiri juga erat kaitannya dengan produktifitas karyawan atau lembaga tertentu dalam

menghasilkan karya, hal ini lantaran lingkungan kerja dapat menjadi pengaruh pada produktifitas pekerjaan.

Menurut Sedarmayati (2009:21), lingkungan kerja adalah keseluruhan atau segala sesuatu yang dilakukan oleh para pekerja dalam meningkatkan atau melemahkan hasil kerja yang dilakukan mencakup hubungan kerja. Menurut Mangkunegara (2005:17), lingkungan kerja meliputi uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang karir, dan fasilitas kerja yang memadai.

Faktor ke empat yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya, adalah budaya organisasi. Pada suatu organisasi juga, perlu bahwa seorang pemimpin akan memberikan peranan yang sangat penting dalam hal membentuk budaya kerja di dalam organisasi. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manager perusahaan (Fahmi, 2013:114). Selanjutnya menurut Ndraha (1997: 21), budaya organisasi berfungsi sebagai identitas serta citra dari suatu masyarakat untuk mampu mengikat masyarakat tersebut. Selain itu, budaya ini juga berfungsi sebagai sumber daya, kekuatan penggerak, meningkatkan nilai lebih, panduan pola perilaku, warisan, pengganti formalisasi, mekanisme adaptasi perubahan, dan proses yang menjadikan suatu bangsa kongruen dengan negara lain, sehingga akan terbentuk *nation-state*.

Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam organisasi berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Satu

organisasi dibangkitkan, karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku organisasi yang merupakan cerminan dari sikap dan perilaku anggota organisasi sebagai pelaku yang melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan fungsinya harus dinilai dengan kinerjanya.

Hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai menurut Kotter dan Heskett dalam Tika (2012:139), budaya kantor dapat mempunyai faktor yang berarti terhadap kinerja jangka panjang. Budaya yang memotivasi sikap yang tidak tepat dan membatasi perubahan ke arah rencana yang lebih tepat, mengarah muncul perlahan-lahan dan tanpa disadari dalam jangka waktu bertahun-tahun. Menurut Robbins (1999:294), budaya organisasi berperan dalam menetapkan tapal batas, identitas untuk suatu anggota di dalam organisasi, memudahkan munculnya komitmen, dan juga meningkatkan kemantapan dalam hal sistem sosial.

Berkaitan dengan semua uraian di atas, berarti semakin baik motivasi pegawai, kompetensi, lingkungan kerja yang mendukung dan budaya organisasi yang mempengaruhi pada suatu organisasi, maka akan diikuti peningkatan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai menjadi penting mengingat perubahan arah kebijakan pemerintah sebagaimana dikehendaki oleh semangat reformasi untuk lebih luas memberi ruang gerak dan peran serta yang lebih besar bagi masyarakat dalam kegiatan pemerintahan dan pembangunan.

Bertitik tolak dari pemikiran di atas, peningkatan kinerja aparatur, dalam hal ini Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur merupakan hal yang penting dan mendesak dan menjadi faktor penting untuk dapat diimplementasikan dewasa ini. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur selanjutnya disingkat Kanwil Kemenag Provinsi NTT adalah

instansi vertikal Kementerian Agama di Provinsi Nusa Tenggara Timur dengan tugas dan fungsi membantu Pemerintah Daerah melaksanakan pembangunan bidang Agama. Kanwil Kemenag Prov. NTT dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi, dilengkapi dengan berbagai sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya.

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, Kanwil Kemenag Provinsi NTT sebagai satuan kerja eselon dua memiliki 9 (sembilan) unit kerja, eselon tiga di bawahnya yakni Bagian Tata Usaha, Bidang Pendidikan Islam, Bidang Haji dan Bimbingan Masyarakat Islam, Bidang Bimbingan Masyarakat Kristen, Bidang Urusan Agama Katolik, Bidang Pendidikan Katolik, Pembimbing Zakat Wakaf, Pembimbing Masyarakat Hindu, dan Pembimbing Masyarakat Buddha.

Terdapat lima hal pokok yang menjadi tanggungjawab Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam penyelenggaraan pembangunan bidang agama, yakni peningkatan kualitas kehidupan beragama, peningkatan kerukunan umat beragama, peningkatan kualitas pendidikan agama dan keagamaan, peningkatan kualitas penyelenggaraan haji, dan perwujudan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Kanwil Kemenag Provinsi NTT yang berkedudukan di Ibukota Provinsi dan membawahi 22 Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, sehingga kinerja dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian kinerja. Pelayanan bimbingan dan pembinaan umat/masyarakat beragama ini sesuai dengan Visi dan Misi Kementerian Agama

Republik Indonesia tahun 2020-2024, yaitu: “Kementerian Agama yang profesional dan andal dalam membangun masyarakat yang saleh, moderat, cerdas dan unggul untuk mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berdasarkan gotong royong”. Makna dari Visi Kementerian Agama, yaitu Kementerian Agama yang profesional dan andal adalah : Kementerian Agama didukung oleh ASN yang memiliki keahlian dan keterampilan yang memerlukan kepandaian khusus serta dapat dipercaya dalam menghasilkan produk yang berkualitas di bidang agama dan pendidikan.

Berdasarkan pengamatan pada setiap tahun, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur menetapkan sasaran strategis yang harus dicapai, yang dijabarkan ke dalam sasaran kinerja pegawai (SKP) dengan indikator kinerja yang bersifat kuantitatif. Sepanjang tahun 2020-2022, secara umum terdapat 13 (tiga belas) sasaran strategis, yakni meningkatnya kualitas dan ketersediaan bimbingan dan fasilitas keagamaan; meningkatnya harmoni sosial dan kerukunan antar umat beragama; meningkatnya kualitas pelayanan kehidupan beragama; meningkatnya kualitas dan akuntabilitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan; meningkatnya kualitas penyelenggaraan ibadah haji dan umrah; meningkatnya kualitas tatakelola pembangunan bidang agama yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel; meningkatnya akses masyarakat tidak mampu terhadap Program Indonesia Pintar; meningkatnya angka partisipasi penduduk usia pendidikan dasar dan menengah; menurunnya jumlah siswa yang tidak melanjutkan pendidikan; meningkatnya jaminan kualitas pelayanan pendidikan; meningkatnya proporsi pendidik yang kompeten dan profesional pada pendidikan umum berciri khas agama; meningkatnya

ketersediaan guru pendidikan agama yang telah bersertifikat; dan meningkatnya akses pendidikan keagamaan sesuai aspirasi umat beragama.

Berdasarkan laporan kinerja Kanwil Kemenag Provinsi NTT selama tiga tahun terakhir, yang merupakan akumulasi dari kinerja setiap pegawai dan kelompok pegawai, menunjukkan bahwa Kanwil Kemenag Provinsi NTT belum secara optimal menghasilkan kinerja yang sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.1, berikut.

Tabel 1.1

Data Laporan Kinerja Kanwil Kemenag Provinsi NTT Tahun 2020 – 2022

| Tahun | Target | Realisasi | | Ket |
|-------|--------|---------------------------|----------|----------------------|
| | | Capaian Sasaran Strategis | Anggaran | |
| 2020 | 100 % | 79,60 % | 79,10 % | 12 Sasaran Strategis |
| 2021 | 100 % | 98,81 % | 90,41 % | 13 Sasaran Strategis |
| 2022 | 100 % | 107,27 % | 82,87 % | 13 Sasaran Strategis |

Sumber: Subbagian Organisasi, Tata Laksana dan KUB Kanwil Kemenag Provinsi NTT, 2022

Data pada Tabel 1.1, tampak bahwa kinerja Kanwil Kemenag Provinsi NTT selama tiga tahun terakhir tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Pada tahun 2020 – 2021 berada di bawah target, sedangkan pada tahun 2022 justru berada di atas target. Capaian kinerja pada tahun 2022 berada di atas target karena dari 13 sasaran strategis yang ditetapkan pada awal tahun 2022, terdapat 5 sasaran strategis yang realisasinya berada di atas 100%. Hal ini disebabkan oleh patokan volume capaian yang terlalu rendah pada bidang haji dan bimbingan masyarakat Islam serta pendidikan Islam, yakni jumlah petugas haji dan penghulu yang disertifikasi serta angka partisipasi penduduk usia pendidikan dasar dan menengah. Walaupun data Laporan Kinerja tahun 2020–2022 pada Kanwil Kemenag Prov. NTT menunjukkan kecenderungan

meningkat, namun hal ini tetaplah menjadi masalah karena terjadi deviasi antara target dan realisasi.

Fenomena penurunan kinerja kerja Kanwil Kemenag Prov. NTT, juga dapat dilihat dari hasil penilaian mandiri terhadap prestasi kerja pegawai oleh Kanwil Kemenag Prov. NTT. Prestasi kerja pegawai yang diukur dari Sasaran Kerja Pegawai (SKP) serta Perilaku Kerja yang terdiri dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan, menunjukkan masih ada pegawai yang prestasi kerjanya belum maksimal. seperti ditunjukkan pada Tabel 1.2 berikut ini :

Tabel 1.2

Nilai Prestasi Kerja Pegawai Tahun 2021-2022

| No | Nilai Prestasi Kerja | Jumlah Pegawai (Orang) | | Keterangan |
|----|----------------------|------------------------|------------|------------|
| | | 2021 | 2022 | |
| 1 | Sangat Baik (91-100) | 15 | 13 | Turun 2 |
| 2 | Baik (76-90) | 92 | 93 | Naik 1 |
| 3 | Cukup (61-75) | 15 | 16 | Naik 1 |
| 4 | Kurang (51-60) | 0 | 0 | - |
| 5 | Buruk (51 ke bawah) | 0 | 0 | - |
| | Jumlah | 122 | 122 | |

Sumber: Subbag Kepegawaian dan Hukum Kanwil Kemenag Prov.NTT, 2022

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, pada tahun 2022 jumlah pegawai yang prestasinya dinilai sangat baik mengalami penurunan sebanyak 2 Orang dibandingkan tahun 2021. Penurunan nilai prestasi ke 2 orang ini, 1 orang menjadi baik dan 1 orang menjadi cukup baik saja. Sebagian besar (92) pegawai yang nilai prestasi kerjanya baik. Penurunan jumlah pegawai pada nilai prestasi sangat baik ini, telah meningkatkan jumlah pegawai yang prestasi kerjanya hanya cukup baik saja. Fenomena di atas, menunjukkan telah terjadi penurunan

kinerja organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur. Di sisi lain terjadi fenomena pada tahun 2021 jumlah pegawai yang mempunyai nilai prestasi kerja sangat baik adalah yang terkecil, yaitu (12,30%) saja, dan dalam tahun 2022 mengalami penurunan menjadi hanya 10,66%. Jumlah pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang dinilai baik adalah yang terbanyak, yaitu sebesar 76,23%. Jumlah pegawai yang mempunyai prestasi kerja cukup baik mengalami kenaikan menjadi sebesar 13,12%.

Data lain tentang capaian kinerja Kanwil Kemenag Prov. NTT sebagai hasil penilaian dari pihak luar, yakni dari Inspektorat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia menunjukkan hasil yang belum memuaskan juga, bahkan masih berada jauh di bawah standar nasional, sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 1.3 berikut ini:

Tabel 1.3

Data Hasil Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Kanwil Kemenag Prov. NTT Oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI Tahun 2020– 2022

| Tahun | Nilai SAKIP | Peringkat SAKIP | Predikat SAKIP |
|--------------|--------------------|------------------------|-----------------------|
| 2020 | 50,60 | CC | Cukup |
| 2021 | 56,68 | CC | Cukup |
| 2022 | 64,17 | B | Cukup |

Sumber: Subbagian Ortala dan KUB Kanwil Kemenag Prov. NTT,2022

Pada Tabel 1.3 di atas, menunjukkan bahwa hasil penilaian Inspektorat Jenderal Kementerian Agama atas capaian kinerja Kanwil Kemenag Prov. NTT, selama tiga tahun berturut-turut dari tahun 2020 hingga 2022 hanya meraih predikat Cukup (<70) dan menunjukkan hasil yang belum memuaskan, karena

masih berada di bawah standar nasional, yakni > 70 - 80 (predikat BB/Baik) sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi SAKIP untuk mewujudkan pemerintah yang bersih dan bebas dari Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN), Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik kepada masyarakat, serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Fenomena kinerja kerja pegawai yang belum sesuai target dan prestasi kerja yang masih jauh di bawah standar nasional, diikuti pula oleh beberapa fenomena lainnya, seperti motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubbag Hukum dan Kepegawaian, pada tanggal 15 Mei 2023, diperoleh informasi bahwa terdapat PNS yang termotivasi untuk disiplin, karena khawatir dikenakan sanksi disiplin, yang salah satunya adalah pemotongan tunjangan kinerja. Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari operator mesin absensi, yang menyatakan bahwa keterlambatan atau ketidakhadiran dapat direkap melalui sistem absensi sidik jari, sehingga akan berimbas pada pemotongan uang makan dan tunjangan kinerja. Dengan demikian, motivasi pegawai hanya masuk tepat waktu, namun tidak disertai dengan melaksanakan tugas sebagaimana mestinya.

Fenomena lainnya adalah kompetensi pegawai, Semakin tinggi tingkatan kompetensi pegawai maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Semakin baik kinerja pegawai maka semakin baik pula kinerja organisasi. Adapun kompetensi pegawai tersebut adalah pengetahuan yang dimiliki dan keterampilan yang dikuasai. Variasi cakupan bidang kerja pada Kanwil Kemenag

Prov. NTT ini menuntut sejumlah sumber daya. Sumber daya manusia misalnya, dibutuhkan pegawai dengan berbagai latar belakang ilmu, baik yang berasal dari disiplin ilmu agama, maupun yang bukan agama, seperti ekonomi, sosial, teknik sipil, teknik komputer, pendidikan, hukum, akuntansi, dan yang lainnya. Realitas di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur menunjukkan bahwa dari total 122 pegawai, masih ada pegawai yang berpendidikan SMA dan D3. Data perkembangan jumlah dan kualifikasi pendidikan serta kepangkatan Pegawai Negeri Sipil pada Kanwil Kemenag Provinsi NTT, sepanjang tahun 2020-2022 dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut :

Tabel 1.4

Data PNS Kanwil Kemenag Prov. NTT Tahun 2020-2022

| Tahun | Pendidikan | | | | Pangkat | | | Usia | | | Total |
|-------|------------|----------------|----------------|----------------|---------|-----|----|------|-------|-------|------------|
| | SLTA | D ₃ | S ₁ | S ₂ | II | III | IV | ≤39 | 40-49 | 50-57 | |
| 2020 | 24 | 16 | 60 | 13 | 12 | 95 | 14 | 42 | 43 | 36 | 113 |
| 2021 | 16 | 6 | 78 | 16 | 9 | 89 | 18 | 6 | 68 | 42 | 116 |
| 2022 | 12 | 5 | 87 | 18 | 9 | 96 | 17 | 36 | 41 | 44 | 122 |

Sumber: Subbagian Kepegawaian dan Hukum Kanwil Kemenag Prov. NTT, 2022

Pada Tabel 1.4 di atas, menunjukkan jumlah pegawai yang berpendidikan SMA pada tahun 2020 berjumlah 24 Orang, tahun 2021 berjumlah 16 Orang dan tahun 2022 berjumlah 12 pegawai. Hal ini menunjukkan kompetensi pegawai yang belum optimal sehingga berdampak pada rendahnya kinerja organisasi. Selain faktor latar belakang pendidikan di atas, hal lain yang juga penting adalah penempatan kerja pegawai dalam jabatan fungsional maupun struktural belum sepenuhnya berjalan dengan baik, sehingga masih terdapatnya beberapa pegawai yang tidak dapat menguasai pekerjaan, penggunaan alat kantor dan terjadinya berbagai kesalahan serta keterlambatan proses kerja. Hal ini berkaitan dengan latar belakang pendidikan, kompetensi, dan penguasaan di bidang tugas yang belum

menjadi faktor utama dalam proses penempatan dan penetapan yang dimaksud, tidak ada arahan dari atasan tentang uraian tugas, sehingga pegawai banyak yang tidak memahami tugasnya, tidak ada inovasi untuk percepatan pekerjaan dan masih mengerjakan pekerjaan rutinitas, tidak bisa menganalisa masalah, pada saat jam kerja banyak pegawai yang tidak menggunakan/memanfaatkan waktunya untuk melaksanakan tugas jabatannya, masih adanya keterlambatan-keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, dan masih adanya kekeliruan dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga seringkali dikoreksi atasan. Selain itu, adanya aktivitas yang dilakukan sebagian Pegawai Negeri yang tidak produktif, terlambat masuk kantor dan pulang tidak tepat waktu, serta ada kecenderungan pegawai menunda pekerjaan, dan menunggu perintah atasan.

Fenomena lingkungan kerja yang terjadi pada Kanwil Kemenag Prov. NTT, adalah suasana kerja yang kurang kondusif. Beberapa hal yang ditemukan meja, kursi dan lemari pegawai rusak, hal ini mengganggu kenyamanan pegawai. Tata letak meja kerja pegawai yang berdekatan, mengakibatkan pegawai kurang fokus menyelesaikan pekerjaannya. Tata letak yang kurang efisien tersebut membuat mereka cenderung sering mengobrol dengan rekan kerjanya dan banyak dari pegawai yang malah menghabiskan waktu bekerjanya dengan asik bermain *handphone* untuk menghilangkan rasa bosan tersebut.

Fenomena rendahnya kinerja pegawai yang tidak sesuai dengan budaya organisasi juga terbukti dengan masih adanya pegawai yang keluar pada jam dinas, sering meminta ijin dan meninggalkan kantor pada saat jam kerja, datang terlambat maupun pulang mendahului. Belum adanya distribusi beban kerja yang jelas bagi pegawai pelaksana, sehingga cenderung bekerja berdasarkan tugas yang diberikan

saat itu saja dan belum sampai pada upaya perencanaan pekerjaan jangka panjang. Pegawai belum memiliki niat dan kehendak yang tinggi untuk melakukan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan dalam bekerja, misalnya dengan berlatih memanfaatkan teknologi informasi yang ada. Perilaku negative tersebut dapat menghambat terbentuknya kinerja pegawai yang baik, sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur, adalah instansi vertikal Kementerian Agama di Provinsi Nusa Tenggara Timur dengan tugas dan fungsi membantu Pemerintah Daerah melaksanakan pembangunan bidang Agama. Nilai-nilai budaya organisasi yang menjadi pedoman bagi Pegawai Negeri Sipil di Kanwil Kemenag Prov. NTT adalah 5 (lima) Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama RI yang digagas oleh Menteri Agama Lukman Halim Saifuddin (Buku Saku Kementerian Agama RI 2014: 4) yang meliputi:

- 1) Integritas adalah keselarasan antara hati, pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar
- 2) Profesionalitas adalah bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik
- 3) Inovasi, yakni menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik
- 4) Tanggung jawab yakni bekerja secara tuntas dan konsekuen
- 5) Keteladanan yakni menjadi contoh yang baik bagi orang lain

Penelitian ini diajukan selain fenomena masalah di atas, adalah masih terdapat beberapa penelitian sebelumnya berkaitan dengan pengaruh motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan yang

memperlihatkan adanya perbedaan atau kesenjangan dalam kesimpulan penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Lewa dan Subowo (2005), Widodo dan Haryanto (2010), Arlini (2010), membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Simanjuntak (2011), Tarigan dan Rohman (2011), menyimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Lewa dan Subowo (2005), Pramudyo (2010), Widodo dan Haryanto (2010), Arlini (2010), membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Sebaliknya penelitian yang dilakukan oleh Widiasmoko (2011) dan Dermawan, dkk (2012), menyimpulkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Lewa dan Subowo (2005), Dermawan, dkk (2012), membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan Paramitha (2010), Linawati dan Suhaji (2012), menyimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Darto (2015), Prihono (2016), Sari (2017), Nisar (2020), menemukan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat akan memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja (Robbin dan judge, 2015:379). budaya organisasi secara sederhana merupakan cara bagaimana orang orang bekerja dan berinteraksi dalam melaksanakan tugas baik akan memiliki pengaruh penting terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Begitupun sebaliknya jika budaya organisasi lemah tentu akan mengakibatkan kinerja karyawan akan rendah.

Bertolak dari latar belakang masalah dan kesenjangan penelitian yang telah dikemukakan, mendorong untuk dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur”

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang masalah dan kesenjangan penelitian yang telah dikemukakan, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran tentang motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur?
2. Apakah motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Kemenag Prov. NTT?
3. Apakah motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Kemenag Prov. NTT?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran tentang motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur.

2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Kemenag Prov. NTT.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan dua manfaat yaitu teoritis dan praktis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan teoritis terhadap ilmu pengetahuan khususnya yang berkenaan dengan aspek motivasi, kompetensi, lingkungan kerja dan budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap peningkatan serta implikasinya pada kinerja pegawai dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

Sebagai alternatif solusi bagi pemangku kepentingan atau pengambil kebijakan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam merencanakan, mengeksekusi dan mengevaluasi kegiatan peningkatan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh motivasi, kompetensi pegawai, lingkungan kerja dan budaya organisasi.