

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.

Pengaruh globalisasi dan perubahan teknologi komunikasi serta informatika, memunculkan persaingan diberbagai bidang. Organisasi dituntut agar bisa menerapkan kebijakan dan strategi yang kompetitif guna tetap bertahan dan berlanjutan, melalui pemanfaatan secara tepat sumber daya organisasi (manusia, uang, materi dan mesin) yang dinilai mempunyai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), agar organisasi dapat mewujudkan tujuannya.

Sumber daya manusia (SDM) bagi organisasi moderen merupakan aset (*human capital*) yang sulit untuk ditiru oleh organisasi lainnya. Sumber daya manusia selalu berperan aktif dan dominan, karena menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Mengatur manusia sangatlah kompleks, karena mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke organisasi, sehingga perlu diterapkan manajemen yang memfokuskan pada pengaturan peranan manusia, mulai dari manajemen puncak sampai dengan karyawan, agar dapat berkinerja sesuai dengan tujuan organisasi.

Berbicara mengenai kinerja, Simanjuntak (2011:3), menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit-unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di perusahaan tersebut. Selanjutnya kinerja karyawan menurut

Mangkunegara, (2017:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Untuk mengetahui seorang karyawan telah memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi, harus dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Menurut Kasmir, (2022:184), penilaian kinerja adalah suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil kerja maupun perilaku kerja menurut Kasmir, (2022:189), adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja.

Menurut Priansa, (2014:291), kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka, sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan, karena tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh organisasi. Akibatnya, kinerja karyawan menjadi rendah dan tujuan organisasi tidak akan tercapai secara maksimal. Wijono, (2010:128), menjelaskan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, adalah 1) Faktor pribadi, diantaranya pendidikan, intelegensi, dan kemampuan,

usia, status perkawinan, dan orientasi kerja, 2) Faktor sosial, yaitu hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, dan organisasi informal, 3) Faktor budaya, meliputi sikap-sikap yang mendasari, kepercayaan, dan nilai-nilai, 4) Faktor organisasi, misalnya sifat dan ukuran, kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, sifat pekerjaan, gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan kondisi kerja, dan 5) Faktor lingkungan, antara lain ekonomi, sosial, teknik, dan pengaruh-pengaruh pemerintah.

Berdasarkan pendapat Kasmir tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan pendapat Wijono tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, maka dalam penelitian ini faktor pertama yang diangkat dan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja adalah kompetensi. Menurut Sedarmayanti, (2011:225), kompetensi adalah kemampuan melaksanakan/melakukan pekerjaan/tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan, didukung sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukkan ketrampilan/pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Karyawan yang mempunyai kompetensi individu yang tinggi dan memenuhi kompetensi jabatan pada sebuah perusahaan, akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kompetensi rendah. Bagi mereka, pekerjaan yang diemban bukan merupakan beban akibat keterbatasan kompetensi yang dimiliki. Kompetensi sumber daya manusia yang tinggi, akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan merupakan determinan bagi terwujudnya kinerja organisasi.

Selain kompetensi, kepemimpinan juga merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. *Path goal theory* menekankan pada cara-cara pemimpin memfasilitasi bawahan dalam bekerja dengan menunjukkan pada bawahan bahwa *rewards* yang diinginkan akan dapat diterima manakala berkinerja tinggi. *Path goal theory* juga mengatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja bawahan bergantung pada *leadership behaviour* dan *leadership style*, dikutip dari Busro (2018:248). Oleh karena itu, dalam menjalankan sebuah usaha perusahaan, diperlukan pemimpin yang efektif melalui pengambilan keputusan yang tepat, komunikasi yang baik dan mampu memotivasi karyawan, agar dapat berkinerja sesuai dengan tujuan organisasi maupun tujuan individu tersebut.

Menurut Samsudin (2018:36) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain ke arah tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, menjelaskan gagasan, sehingga dapat diterima orang lain. Pada suatu organisasi pemerintah, setiap pemimpin merupakan pribadi sentral yang sangat besar pengaruhnya terhadap pegawainya, yang terlihat dalam sikap dan perilakunya pada waktu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Terlebih yang berkaitan dengan pengaruh seorang pemimpin untuk mengarahkan, agar pegawainya berkinerja guna mencapai kinerja atau tujuan organisasi.

Faktor terakhir yang turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan capaian kinerja individu adalah budaya organisasi. Menurut Robbins (2023) dalam Sudarmanto (2018:181), budaya organisasi terbentuk dari persepsi

subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi resiko, tekanan pada tim dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan ini akan membentuk budaya atau kepribadian organisasi. Selanjutnya budaya organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja kinerja, baik mendukung atau tidak mendukung. Pada era reformasi birokrasi, yaitu manajemen perubahan yang ingin diubah juga adalah *mindset* dan *culture set* (pola pikir dan budaya kerja) yang merupakan area penting dalam mereformasi birokrasi. Hal ini dikarenakan budaya organisasi merupakan sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Sasaran pelaksanaan budaya organisasi adalah terciptanya pola pikir dan budaya organisasi Aparatur Sipil Negara menjadi budaya yang mengembangkan sikap dan perilaku kerja yang berorientasi hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Budaya organisasi menurut Mangkunegara (2001:113), merupakan peraturan atau pandangan yang diyakini oleh karyawan dalam perusahaan, dimana terdapat aturan yang harus ditaati untuk kepentingan bersama. Budaya organisasi adalah suatu norma dan nilai-nilai yang dibentuk dan diterapkan oleh organisasi untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku dalam memimpin karyawannya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang berdampak positif dalam kepuasan kerja dan peningkatan kinerja, karena terdapat nilai-nilai positif dan norma yang

disepakati bersama oleh seluruh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Pada sistem birokrasi, budaya organisasi juga merupakan salah satu area dari agenda reformasi birokrasi, karena berpengaruh terhadap kinerja birokrasi.

Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur pada saat ini juga memasuki Reformasi Birokrasi Tahap III Tahun 2023-2026. Guna mewujudkan reformasi birokrasi, Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur mendapat dukungan penuh, karena salah satu dari misi Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur periode 2019-2023, yaitu misi kelima adalah mewujudkan reformasi birokrasi pemerintahan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Terdapat delapan area reformasi birokrasi, yaitu manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tatalaksana, penataan sumber daya manusia, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Apabila reformasi birokrasi berjalan baik, maka akan terjadi peningkatan kinerja pemerintah yang dirasakan oleh masyarakat melalui peningkatan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur berdasarkan 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, mempunyai tugas membantu asisten administrasi umum dalam penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan di bidang tata usaha, rumah tangga serta administrasi keuangan dan

aset sekretariat daerah. Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam melaksanakan tugas serta fungsinya, mempunyai sasaran strategis yaitu terwujudnya pelayanan yang profesional terhadap kegiatan Kepala Daerah, Wakil Kepala Daerah serta Sekretaris Daerah, dengan indikator kinerja utamanya yaitu persentase pelayanan terhadap Kepala Daerah, Wakil Kepala Daerah serta Sekretaris Daerah.

Sasaran strategis Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur ini, kemudian harus dijabarkan sampai kepada sasaran kinerja pegawai level pelaksana atau staf. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, maka setiap tahun seluruh Pegawai Negeri Sipil wajib membuat sasaran kinerja pegawai (SKP) di awal tahun anggaran dan realisasi sasaran kinerja pegawai (SKP) tersebut dilakukan pengukurannya setiap bulan dan akhir tahun oleh masing-masing atasan langsung. Hasil penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur menunjukkan hasil penilaian yang selalu baik dan meningkat dari tahun ke tahun. Akan tetapi, penilaian ini tidak serta merta menjadi jaminan bahwa prestasi kerja nyata yang ditunjukkan juga selalu baik dan meningkat. Pada kenyataannya dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, masih ditemukan berbagai kekurangan yang dapat menjadi cermin belum maksimalnya kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur itu sendiri. Hal ini terlihat dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur selama kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir yaitu, 2020 sampai dengan 2022 realisasi kerjanya bersifat fluktuatif. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1

**Realisasi Kinerja dan Anggaran Program Serta Kegiatan Biro Umum Sekretariat Daerah
Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2020-2022**

No	Program dan Kegiatan	Indikator	Tahun 2020			Tahun 2021			Tahun 2022		
			Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
I	Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi	Persentase Layanan Kepala Daerah, Wakil Kepala Daerah dan Sekretaris Daerah	100	100	100	100	76,22	76,22	100	100	100
		Anggaran (Rp.)	73.160.060.326	67.509.248.244	92,27	111.617.829.235	102.309.636.358	91,66	62.755.193.260	59.473.648.951	94,77
1.	Kegiatan Administrasi Keuangan dan Operasional Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah	Jumlah Layanan Fasilitasi Administrasi Keuangan dan Operasional Kepala Daerah, Wakil Kepala Daerah dan Sekretaris Daerah	12	12	100	12	12	100	12	12	100
		Anggaran (Rp.)	3.100.000.000	2.821.000.000	91,36	3.216.330.662	3.190.260.488	99,19	3.934.440.000	3.676.166.477	93,44
2.	Kegiatan Fasilitasi Kerumahtanggaan Setda	Jumlah Layanan Fasilitasi Rumah Tangga Kepala Daerah, Wakil Kepala Daerah dan Sekretaris Daerah	12	12	100	12	12	100	12	12	100

No	Program dan Kegiatan	Indikator	Tahun 2020			Tahun 2021			Tahun 2022		
			Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
		Anggaran (Rp.)	7.400.000.000	6.660.000.000	90	7.360.115.740	6.803.480.375	92,44	7.348.933.350	6.876.671.738	93,57
3.	Kegiatan Fasilitasi Materi dan Komunikasi Pimpinan	Jumlah Koordinasi, Komunikasi dan Fasilitasi Kerja Sama	180	180	100	250	182	72,80	180	180	100%
	Kegiatan Perencanaan dan Evaluasi Kinerja Perangkat Daerah	Jumlah Layanan Fasilitasi Tata Usaha Kepala Daerah, Wakil Kepala Daerah dan Sekretaris Daerah	12	12	100	12	12	100	12	12	100%
	Kegiatan Pengadaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintah Daerah										
	Kegiatan Pemeliharaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintah Daerah										
		Anggaran (Rp.)	62.660.060.326	58.028.248.244	91,36	101.041.382.833	92.315.895.495	91,36	51.471.819.910	48.920.810.736	95,04

Sumber : Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Pada Tabel 1.1 menggambarkan realisasi indikator kinerja Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi yaitu persentase pelayanan terhadap Kepala Daerah, Wakil Kepala Daerah serta Sekretaris Daerah selama tahun 2020 sampai dengan 2022. Pada tahun 2020 dan 2022 Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi berhasil mencapai target atau terealisasi sebesar 100%, sedangkan pada tahun 2021 tidak mencapai target yaitu hanya sebesar 76,22%. Walaupun capaian kinerja program tahun 2021 masuk dalam kategori baik, namun pada tahun 2021 terdapat satu indikator kegiatan yaitu jumlah koordinasi, komunikasi dan fasilitasi kerja sama dengan target sebesar 250 kali hanya terealisasi sebanyak 182 kali atau 72,80%. Semakin banyak jumlah koordinasi, komunikasi dan fasilitasi kerja sama Kepala Daerah, Wakil Kepala Daerah dan Sekretaris Daerah dengan pihak luar diharapkan berdampak pada peningkatan nilai investasi Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Jika dibandingkan dengan tahun 2020 terjadi peningkatan target jumlah koordinasi, komunikasi dan fasilitasi kerja sama sebanyak 70 kali dan peningkatan anggaran pada kegiatan tersebut sebesar 61,25%. Namun upaya peningkatan tersebut belum mencapai target yang diharapkan, sehingga pada tahun 2022 target kinerja dan anggaran diturunkan. Realisasi Kinerja Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, akan menjadi salah satu variabel pengali perolehan besaran Tunjangan Tambahan Penghasilan (TPP) disamping predikat kinerja PNS, nilai kehadiran dan besaran TPP, sehingga akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Jika kinerja menurun Tunjangan Tambahan Penghasilan yang diperoleh akan berkurang. Apabila kepuasan kerja berkurang, maka akan berdampak pada pencapaian

kinerja seluruh pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Selain Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, terdapat juga laporan hasil evaluasi Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2022, ada beberapa permasalahan pada area manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Dalam upaya untuk melaksanakan sistem merit, yaitu kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang diberlakukan secara adil dan wajar tanpa diskriminatif, Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur belum melaksanakan *assessment* kepada seluruh pegawai untuk keperluan lelang jabatan dan belum mengimplementasikan sistem manajemen kepegawaian dengan baik.
2. Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur belum memiliki kebijakan terkait manajemen talenta.
3. Perencanaan pengembangan kompetensi dan pemantauannya belum terlaksana dengan baik oleh perangkat daerah yang mengampu kepegawaian Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
4. Penerapan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Negara belum diimplementasikan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Hal ini bertentangan dengan Pasal 27 angka 2 Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menyebutkan bahwa manajemen

Aparatur Sipil Negara diselenggarakan berdasarkan sistem merit, yaitu berdasarkan kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja, serta integritas dan moralitas yang dilaksanakan secara adil dan wajar dengan tidak membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau berkebutuhan khusus.

Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur merupakan salah satu unsur pendukung pemerintah yang juga menunjang pencapaian keberhasilan pelaksanaan area penataan sumber daya manusia pada reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Penataan sumber daya manusia di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur juga memiliki kendala, dimana penempatan Pegawai Negeri Sipil belum sesuai dengan penyelenggaraan dan pengelolaan kebijakan dan manajemen Sumber Daya Manusia berbasis merit antara lain:

1. Kualifikasi pendidikan Pegawai Negeri Sipil lebih banyak didominasi oleh lulusan Sekolah Menengah Atas sebesar 59,43% dan masih kurangnya pendidikan serta pelatihan yang diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur;
2. Penempatan Pegawai Negeri Sipil Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur belum sesuai dengan hasil analisis jabatan (anjab) dan analisis beban kerja (ABK) serta standar kompetensi jabatan (SKJ);
3. Rendahnya kompetensi Pegawai Negeri Sipil Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, hal ini terlihat dari hasil uji kompetensi yang dilakukan oleh *Assessment Center* Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, masih ada *gap* atau cela antara standar kompetensi

jabatan dengan kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan tersebut.

Pada Tabel 1.2 di bawah ini, menunjukkan tingkat pendidikan Pegawai Negeri Sipil pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Tabel 1.2

Pegawai Negeri Sipil Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi NTT Berdasarkan Tingkat Pendidikan.

No	Tingkat Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah	Golongan						Jumlah
		L	P		IV		III		II		
					L	P	L	P	L	P	
1	SD	2	-	2	-	-	-	-	2	-	2
2	SMP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	SMA	58	5	63	-	-	14		38	5	63
4	D3	2	4	6			2	4			6
5	S1	19	14	33	1	1	18	13			33
6	S2	1	1	2	1	-	-	1	-	-	2
Total		82	24	106	2	1	34	18	40	5	106

Sumber : Daftar Urut Kepangkatan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi NTT keadaan 31 Desember 2023.

Tingkat pendidikan PNS pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur didominasi oleh PNS yang berpendidikan SMA, yang boleh dikatakan rendah, sehingga rendah pula kompetensinya. PNS yang berpendidikan S1 menduduki urutan terbanyak kedua dengan jumlah 33 orang.

Pemimpin dalam sebuah organisasi sangat diperlukan dan mempunyai tugas untuk mempengaruhi dan memotivasi para pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang pegawai yang tidak mau disebutkan namanya mengatakan bahwa Kepala Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam seminggu hanya satu kali mengambil apel pagi dan apel sore, serta jarang melakukan rapat evaluasi

untuk mencari tahu penyebab belum tercapai target kinerja baik individu maupun organisasi. Disamping itu juga, bagi pegawai yang melanggar kewajiban masuk dan keluar kantor serta tidak mentaati jam kerja kantor, seringkali tidak diberikan tindakan tegas atau sanksi sesuai ketentuan yang berlaku, sehingga tidak membuat efek jera. Hal ini disebabkan Pimpinan kurang tegas dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin dengan alasan pertimbangan rasa kemanusiaan.

Kedua fenomena tersebut ditambah dengan hasil Penilaian Kinerja Pimpinan Perangkat Daerah yang dilakukan oleh Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, akan sangat berdampak pada capaian kinerja Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Beberapa rekomendasi yang harus ditindaklanjuti oleh Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur antara lain:

1. Belum dilakukannya *cascading* atau penjabaran sasaran strategis Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur dengan tepat dalam perencanaan kinerja dari level eselon 2 sampai kepada level pelaksana, sehingga pegawai bekerja tanpa mengetahui sasaran dan target kinerja yang jelas hanya melaksanakan rutinitas.
2. Kurangnya internalisasi program/kegiatan/sub kegiatan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur oleh pimpinan kepada para pegawai.
3. Dialog kinerja dan evaluasi kinerja belum dilakukan secara berkala untuk organisasi dan Pegawai Negeri Sipil, karena kurangnya komunikasi serta motivasi pimpinan kepada para pegawai.

Fenomena yang terakhir, berkaitan dengan pelaksanaan budaya organisasi pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, yaitu nilai-nilai budaya organisasi yang telah diidentifikasi dan ditetapkan atas kesepakatan bersama sebagai nilai-nilai budaya organisasi Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur tidak sepenuhnya diimplementasikan dalam kehidupan berorganisasi. Disamping itu juga para pemimpin yang ditunjuk sebagai *role model*, *agent of change* dan *coach* hanya sebatas formalitas belum diterapkan dalam pelaksanaan budaya organisasi. *Role model*, *agent of change* dan *coach* pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur belum sepenuhnya bisa dijadikan teladan karena aktualisasi dari para pemimpin belum berdampak langsung pada pencapaian kinerja Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur serta belum sepenuhnya menjalankan disiplin dalam bekerja. Hal tersebut bertentangan dengan nilai-nilai organisasi moderen, dimana disiplin diyakini sebagai salah satu budaya kerja yang tinggi.

Salah satu kewajiban Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah menaati ketentuan peraturan perundang-undangan. Termasuk didalamnya peraturan tertulis yang memuat norma hukum yang mengikat secara umum dan dibentuk atau ditetapkan oleh lembaga negara atau pejabat yang berwenang melalui prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, setiap Pegawai Negeri Sipil harus memahami peraturan perundang-undangan yang mengikatnya. Salah satu peraturan yang penting untuk dipahami oleh Pegawai Negeri Sipil yaitu peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil yang mengatur mengenai kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan

perundang-undangan, termasuk kesanggupan untuk menaati kewajiban jam masuk keluar kerja kantor. Namun berdasarkan data pada Tabel 1.3 dan pengamatan yang dilakukan, menunjukkan bahwa masih terdapat Pegawai Negeri Sipil yang belum mematuhi ketentuan masuk keluar kantor dan belum menggunakan jam istirahat tepat waktu.

Tabel 1.3

Rekapitulasi Tingkat Kehadiran PNS Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2019 - 2022.

Tahun	Sakit	Cuti	Izin	Tanpa Keterangan	Terlambat	Pulang Awal
2019	428	100	16	3	248	132
2020	422	31	7	8	28	72
2021	494	40	24	18	80	-
2022	410	48	34	28	137	50
Jumlah	1.754	219	81	57	493	254

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Berdasarkan data pada Tabel 1.3 di atas dapat dijelaskan bahwa masih terdapat pelanggaran disiplin dari para pegawai dan kualitas kehadiran yang juga belum sesuai harapan, yakni masih terdapat pegawai yang tidak masuk kantor tanpa keterangan, terlambat masuk kerja dan pulang sebelum jam kerja usai, sehingga tidak mengikuti apel pagi/siang, bersikap pasif terhadap pekerjaan, meninggalkan tugas pada jam kerja tanpa keterangan yang jelas. Hal ini dapat dilihat dari pelanggaran disiplin pegawai terhadap jam masuk kantor tanpa keterangan 57 kali, terlambat berjumlah 493 kali, pulang awal berjumlah 254 kali. Data di atas juga menunjukkan terdapat 1.754 kali pegawai sakit, walaupun tidak melanggar ketentuan disiplin masuk keluar kantor, tetapi ini sangat mempengaruhi kinerja pegawai yang bersangkutan, unit kerja bahkan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Selain masalah pelanggaran jam masuk dan keluar

kantor, masih terdapat sebagian pegawai yang datang ke kantor tapi tidak melaksanakan tugas pokok sebagaimana mestinya.

Selain fenomena di atas, masih terdapat kesenjangan dari hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hasil penelitian Meiditia, (2019), kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut kontradiktif dengan hasil penelitian Kusumawardana, dkk (2023), yang mana kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian Rivaldo, dkk (2020), kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang berbeda diperoleh Sinambela dan Putra (2021), yaitu kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian Munandar, (2022), bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya penelitian Yakup, (2017), hasilnya bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesenjangan penelitian oleh para peneliti terdahulu tentang pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, dapat dilihat sebagai berikut. Penelitian Kharisma, (2021), kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang bertentangan diperoleh Parwa dan Sugianingrat, (2023), dimana kompetensi berpengaruh positif dan signifikan (nyata) terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Saputri dan Andayani, (2018), kepemimpinan secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya penelitian Suratman, dkk, (2023), hasilnya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. VM.

Penelitian Marlius dan Sari, (2023), hasilnya budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian Prasetyo, dkk (2023), Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Rahayu dan Dahlia, (2023), hasilnya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil yang bertolak belakang diperoleh dari penelitian Basri dan Rauf (2021), yaitu kepuasan kerja secara parsial tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sugiono, dkk (2022) gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi secara tidak langsung juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja. Fathoni, dkk (2021) Kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian fenomena masalah dan kesenjangan hasil penelitian terdahulu di atas, yang mendorong untuk perlu dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur”.

1.2. Masalah Penelitian.

Sesuai penjabaran fenomena dan *research gap* pada latar belakang, dapat dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?

2. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
5. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
9. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian di atas, dapat dirumuskan tujuan penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk menggambarkan kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur;
2. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikansi kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur;
3. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikansi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur;
4. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikansi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur;
5. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikansi kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur;
6. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikansi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur;
7. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikansi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur;
8. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikansi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur;

9. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikansi kepuasan kerja memediasi kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh setelah dilakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini merupakan sumbangan teoritis yang dapat dijadikan tambahan referensi bagi kepentingan akademisi atau para peneliti dalam bidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia (MSDM), terutama yang berkaitan dengan kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai, demi pengembangan ilmu pengetahuan.
2. Sebagai masukan bagi manajemen Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya guna mewujudkan bahkan meningkatkan capaian kinerja Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.