

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sistem pemerintahan dewasa ini telah memasuki persaingan global pada ranah digital ditandai dengan adanya Revolusi Industri 4.0. Hal ini menuntut pemerintah Indonesia juga harus ikut dalam arus revolusi industri 4.0 tersebut. Sasaran utama dalam hal ini adalah sistem birokrasi pemerintahan dengan pelaku utama adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dipaksa untuk adaptif terhadap teknologi dan perkembangan global agar kinerja pelayanan lebih cepat, akurat, dan efisien. Digitalisasi birokrasi untuk pelayanan yang optimal, adalah hal yang tak bisa disanggah. Di era yang kian maju saat ini juga sumber daya manusia yang unggul dan berkompentensi sangat dituntut untuk mampu bersaing dan beradaptasi terhadap modernisasi. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh suatu instansi baik dalam kategori Pemerintah, Sipil, Militer maupun BUMN, tentu membutuhkan berbagai sumber daya.

Sumber daya yang ada tidak akan berarti apabila tidak dikelola dengan baik. Menurut Dessler (2003:24) manusia mempunyai peran penting bagi instansi, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan untuk menggerakkan sebuah instansi. Perlu disadari bahwa setiap pegawai merupakan sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam menjalankan kegiatan institusi. Oleh sebab itu instansi harus memberikan perhatian secara maksimal kepada pegawainya, terutama dari segi kualitas pengetahuan dan keterampilan, sehingga kinerja pegawai atau staf dapat berkembang optimal. Dalam konteks pemerintahan, keberadaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkualitas dan profesional pada era sekarang sudah menjadi tuntutan mutlak. Karena itu berbagai upaya sudah, sedang dan akan senantiasa

dilakukan untuk merealisasikan cita-cita dimaksud. Ini didasarkan pada kesadaran bahwa Aparatur Sipil Negara merupakan kunci dari efektivitas manajemen pemerintahan. Bahkan pemerintahan yang efektif tentu akan meretas jalan bagi kemajuan bangsa. Meski demikian dalam Akselerasi Laporan Daya Saing Global Tahun 2017-2019 pada Involusi reformasi birokrasi Bank Dunia mencatat bahwa Indeks Efektivitas Pemerintahan (IEP) Indonesia tahun 2019 berada jauh di posisi ke-95 dengan skor 54,8 pada skala 0-100. Itu artinya IEP Indonesia hanya naik 26 tingkat dari posisi ke-121 pada Tahun 2015.

Kantor Kementerian Agama Republik Indonesia atau yang disingkat Kemenag RI, dahulu dikenal sebagai Departemen Agama Republik Indonesia adalah Kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan Agama. Kementerian Agama Kabupaten Belu mempunyai tugas menyelenggarakan urusan keagamaan dalam pemerintahan dengan melaksanakan 2 fungsi utama yakni Fungsi Agama dan Fungsi Pendidikan. Fungsi Agama menekankan pada peningkatan kualitas pemahaman dan pengamalan akan agama masing-masing orang, sedangkan fungsi Pendidikan mengarah pada peran serta masyarakat dalam menghadirkan sekolah-sekolah pendidikan keagamaan. Hal ini tentunya membutuhkan sumber daya manusia dalam hal ini pegawai yang berkompeten dan dapat memberikan pencapaian kinerja yang optimal.

Peningkatan kinerja staf atau pegawai dari sebuah organisasi atau institusi dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kuantitas dan kualitas pendidikan dan pelatihan yang diperoleh, budaya organisasi yang diyakini, serta motivasi yang dimiliki baik oleh individu – individu maupun institusi. Pendidikan dan pelatihan diadakan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia staf atau anggota organisasi. Hal tersebut senada dengan pendapat Ahdiyana & Marita (2011) bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dilaksanakan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Peneliti menemukan bahwa pencapaian kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu masih belum optimal. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya Pegawai Negeri Sipil yang kemampuan terhadap penguasaan teknologi informasi (IT) masih rendah sehingga pegawai sangat sulit dan lamban dalam mengerjakan tugas pekerjaan secara digital. Kurangnya pemahaman terhadap teknologi informasi ini ditunjukkan pada pekerjaan sehari-hari yang mana pegawai lamban dalam mengetik seperti surat, disposisi, laporan serta lamban dalam menggunakan aplikasi berbasis online. Selain itu pemahaman pegawai akan tugas pokok dan fungsi rendah ditunjukkan dengan banyaknya pegawai yang asal bekerja dan sering menimbulkan kesalahan maupun kekeliruan. Kementerian Agama Kabupaten Belu bekerja sama dengan Kementerian Agama Republik Indonesia secara rutin melakukan pendidikan dan pelatihan namun faktanya keikutsertaan pegawai sangat rendah dan pemahaman terhadap pelatihan dan pendidikan yang diberikan pun belum maksimal.

Ini menyebabkan pegawai kurang paham akan apa yang mau dikerjakan dan bagaimana menyelesaikan pekerjaan tersebut sehingga pencapaian kinerja di Kantor Kementerian Agama masih belum optimal. Pendidikan dan pelatihan yang seyogyanya penting seperti apa yang disampaikan oleh Danim (2008:72) bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan tidak dapat berjalan dengan baik dan kurang memberikan hasil yang maksimal.

**Tabel 1.1**  
**Pendidikan Dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agama Kabupaten Belu**

No	Jenis Pendidikan dan Pelatihan	Bentuk Pendidikan dan Pelatihan	Pegawai yang Mengikuti
1.	DIKLAT	Peningkatan Kinerja Staf	Tenaga Administrasi dan Keuangan

2.	DIKLAT PENYULUH AGAMA	Peningkatan Kualitas Multi Agama	Tenaga Penyuluh
3.	Bimbingan Teknis (BIMTEK)	Peningkatan Kinerja Tim Pengelola Keuangan dan tenaga administrasi	Tim Pengelola Keuangan dan tenaga administrasi
4.	Kegiatan Orientasi Pengembangan Kompetensi Pegawai	Peningkatan Kualitas dan Kompetensi dalam bekerja	Seluruh Pegawai
5.	Seminar	Peningkatan dan pengembangan sumber Daya Pegawai	Tenaga Administrasi dan Keuangan
6.	Uji Kompetensi	Peningkatan dan pemahaman tata kelola keuangan bagi bendahara	Bendara dan Tim Pengelola Keuangan
7.	Pendidikan dan Pelatihan Aplikasi	Pelatihan aplikasi SIMPEG	Seluruh pegawai

*Sumber :Rencana Strategis Kemenag Kab. Belu Tahun. 2020*

Berdasarkan Tabel 1.1 tentang pendidikan dan pelatihan diatas keikutsertaan pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu belum maksimal. Pendidikan dan pelatihan yang diikuti tidak maksimal berdampak sangat nyata dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan. Dalam kaitan dengan hal tersebut, Yuniarsih & Suwatno (2008:54) menjelaskan bahwa karyawan atau pegawai perlu mengetahui dengan pasti rincian tugasnya masing-masing bagian dalam organisasi dan mengetahui persyaratan yang dibutuhkan dari seorang karyawan atau pegawai untuk dapat melaksanakan tugas-tugas tersebut sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai atau karyawan tersebut. Dalam hal ini, pendidikan dan pelatihan sebenarnya bermanfaat untuk mendapatkan akses informasi dan pengetahuan terkini mengenai profesionalisme dalam menjalankan tugas dan fungsi dari setiap karyawan atau pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu adalah budaya organisasi. Sinaga (2008:37) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan

lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan oleh para pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola-pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan-harapan. Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu pada umumnya masih mempertahankan budaya mengulur-ulur waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain itu pegawai cenderung tidak membuka diri dengan mengemukakan ide maupun gagasan serta kekurangan yang ada dalam lembaga demi kemajuan lembaga. Pegawai seakan-akan berada pada zona nyamannya dengan pencapaian kinerja yang masih belum optimal tanpa ada keinginan untuk lebih meningkatkan kinerja mereka. Lebih lanjut Ratnawati, dkk (2002:22) mengungkapkan bahwa hanya instansi dengan budaya organisasi yang efektif yang dapat menciptakan peningkatan produktivitas, meningkatkan rasa ikut memiliki dari pegawai, dan meningkatkan kinerja sehingga dapat meningkatkan kualitas lembaga

Faktor lain selain pendidikan dan pelatihan serta budaya organisasi, faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja organisasi adalah motivasi kerja. Hisyam (2002:89) menjelaskan bahwa motivasi kerja pegawai merupakan kerelaan untuk mengarahkan segenap upaya guna mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu atau suatu proses psikologi yang berlangsung dalam interaksi antar kepribadian yang berbeda beda untuk memenuhi kebutuhan sebagai manusia. Proses ini menghasilkan dorongan (motif) berupa kehendak, kemauan dan keinginan untuk berbuat melalui keputusan. Untuk mendapatkan dorongan dalam melaksanakan tugas, seseorang membutuhkan penghargaan atas usaha atau prestasi yang diraih.

Kondisi ideal tersebut terkesan tidak sesuai kenyataan yang ada pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu, pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu lebih cenderung akan lebih giat bekerja dan mengembangkan prestasi kerja apabila sasaran dan orientasinya hanya untuk mendapatkan penghargaan atau *reward*.

Penghargaan atau *reward* sejatinya adalah alat motivasi yang memacu daya kerja pegawai untuk bekerja lebih giat dan maksimal dalam pencapaian tujuan dan cita-cita suatu lembaga, namun bentuk penghargaan yang diberikan masih sangat sedikit dan hanya berfokus pada bagian-bagian tertentu saja dan dengan jangka waktu tertentu pula. Hal ini berakibat atau berdampak pada pegawai tidak terdorong dan termotivasi untuk maju. Reward yang diberikan kepada orang yang pantas untuk menerimanya tentunya sangat berdampak pada kinerja organisasi. Reward yang dimaksud adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan instansi guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Anwar, 2001:5).

Dalam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu terdapat beberapa sub bagian atau seksi yang terdiri dari Sub Bagian Tata Usaha yang terdiri dari 3 unit yaitu Unit Umum, Unit Kepegawaian dan Unit Keuangan, Seksi Pendidikan dan Bimbingan Masyarakat Islam (Bimais), Penyelenggaran Haji dan Umrah (PHU), Seksi Bimbingan Masyarakat Kristen, Seksi Urusan Agama Katolik (UraKat), Seksi Pendidikan Katolik, serta Bimbingan Masyarakat Hindu. Beberapa sub bagian dalam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu ini, peneliti menemukan adanya beberapa prinsip individualisme antar sub bagian yang diterapkan sehingga kerjasama yang tercipta antar bagian dalam hal ini pegawai masih sangat kurang optimal yang berdampak pada pencapaian kinerja lembaga yang belum maksimal.

Berikut peneliti menghadirkan data jenis penghargaan (*reward*) bagi pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu.

**Tabel 1.2**  
**Jenis-Jenis Penghargaan (*Reward*) Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu**

No.	Penghargaan	Jenis dan Bentuk	Keterangan
1.	Dalam Bentuk Uang	a. Tunjangan kinerja untuk pegawai	Telah memenuhi persyaratan dan ketentuan serta didasarkan pada absensi kehadiran dan jurnal pencapaian kinerja setiap bulan
		b. Uang Makan	
		c. Uang Lembur	
		d. Kenaikan Gaji Berkala Pegawai (setiap 2 tahun)	
		e. Tunjangan Hari Raya	
2.	Dalam Bentuk Piagam	a. Satya Lencana 10 tahun masa kerja dst.	Masa Kerja 10 Tahun, 20 Tahun, dan 30 Tahun.
		b. Promosi Jabatan	Apabila memenuhi syarat dan ketentuan
		c. Kenaikan Pangkat 1. Reguler : 4 Tahun 2. Fungsional : 2 Tahun	Apabila memenuhi syarat dan ketentuan
3.	Lainya	a. Piagam penghargaan untuk pengelola keuangan terbaik satu kali dalam setahun	Apabila memenuhi syarat dan ketentuan
		b. Lomba-lomba atau event keagamaan	Menjadi panitia Kegiatan

*Sumber: Renstra Kemenag Kab. Belu Tahun 2020*

Berdasarkan pada tabel 1.2 diatas penghargaan yang diberikan masih tergolong sedikit dan hanya berfokus pada bidang tertentu saja dengan jangka waktu tertentu. Hal ini membuat pegawai kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, yang mana selain berdampak pada kinerja berdampak pula pada kurangnya kerja sama dan kompetisi antar pegawai yang memacu daya kerja pegawai. Kondisi ini yang membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu. Kinerja organisasi sangat bergantung pada pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan dan penguatan kapasitas sumber daya manusia, budaya organisasi serta motivasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wenas (2016) dengan judul Pengaruh Organisasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Suluttenggo, menunjukkan bahwa secara serentak budaya kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja dalam penelitian ini tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Simbolon (2015) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Kompetensi dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Samosir, menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan budaya organisasi dan pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan juga terhadap Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Samosir.

Penelitian berikutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Arsyenda (2013) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Bappeda Kota Malang. Hasil penelitian berdasarkan hasil uji regresi, validitas dan reabilitas keseluruhan variabel bebas yakni motivasi kerja dan disiplin kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai, sehingga keseluruhan hipotesa diterima.

Selain itu penelitian yang menunjukkan adanya adanya *gap* atau celah dari penelitian yang dapat dijadikan topik baru yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rismawati Hidayat (2016) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sarana Media Perkasa. Hasil penelitian ini menunjukkan variabel lingkungan kerja



dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun pada variabel budaya organisasi hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja namun tidak signifikan terhadap kinerja.

Penelitian lain yang menjadi *research gap* adalah penelitian oleh Salam (2012) dengan judul Pengaruh motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Staf Akademik pada Universitas Negeri Padjajaran Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja namun tidak signifikan terhadap variabel kinerja.

Peneliti memilih Kantor Kementerian Agama sebagai lokasi penelitian karena peneliti merupakan salah satu pegawai pada lembaga tersebut yang terlibat langsung dan mengetahui keadaan dilapangan dengan permasalahan yang telah diangkat di atas. Selain itu mengacu pada *research gap* di atas yakni penelitian Wenas (2016) dan Simbolon (2015) menunjukkan adanya variabel yang sama dengan peneliti, yakni variabel budaya organisasi dan motivasi dimana dalam hasil penelitian tersebut variabel budaya organisasi dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, namun tidak signifikan terhadap kinerja. Beranjak dari alasan tersebut peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu dan peneliti mencoba mengembangkan kembali variabel yang menjadi *research gap* dengan menambahkan variabel Diklat untuk mencari pengaruhnya terhadap kinerja baik positif maupun signifikan yang mana hasil penelitian nantinya dapat menjadi tolak ukur peneliti dalam meminimalisir permasalahan pada lembaga dan sebagai acuan pengambilan kebijakan nantinya. Dengan demikian penulis tertarik untuk meneliti dengan judul: **“Pengaruh Diklat, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu”**

## **1.2 Masalah Penelitian**

1. Bagaimana persepsi responden tentang variabel diklat, budaya organisasi, motivasi dan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu?
2. Apakah variabel diklat, budaya organisasi, dan motivasi secara parsial mempengaruhi variabel kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu?
3. Apakah variabel diklat, budaya organisasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu?

### **1.3 Tujuan Penelitian.**

1. Untuk mengetahui persepsi responden tentang diklat, budaya organisasi, motivasi dan kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu.
2. Untuk mengetahui pengaruh diklat, budaya organisasi, dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu.
3. Untuk mengetahui pengaruh diklat, budaya organisasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Belu.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran dan sebagai masukan berupa informasi untuk melakukan perbaikan terhadap pendidikan dan pelatihan, budaya organisasi serta motivasi dalam peningkatan kinerja kerja pegawai sehingga diharapkan mampu menjadikannya lebih baik lagi selain itu sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan sebuah kebijakan atau program.

## 2. Bagi Praktisi

Melalui penelitian ini diharapkan pembaca dapat memperoleh informasi dan pengetahuan mengenai pendidikan dan pelatihan, budaya organisasi dan motivasi dalam peningkatan kinerja pegawai pada sebuah lembaga atau organisasi.

## 3. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan usaha untuk memenuhi persyaratan akademis dalam menyelesaikan tesis Magister Manajemen dan sebagai sumbangsi pikiran dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dalam pekerjaan karena peneliti merupakan salah satu bagian dari pengambil kebijakaan dalam Kantor Kemeneterian Agama Kabupaten Belu.