

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

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. Jadi keberhasilan suatu organisasi ditunjang dengan adanya kompensasi dan kesempatan pengembangan karier yang diberikan kepada para anggota organisasi. 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 karyawan.

Kinerja pegawai merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Mangkunegara (2005: 67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti

terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Aparatur Sipil Negara merupakan sumber daya manusia yang menunjang pencapaian target kerja pemerintah. Salah satu organisasi perangkat daerah yang merupakan bagian penting dari pemerintah adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Nusa Tenggara Timur. Dalam Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, disebutkan bahwa tugas dari BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Timur adalah membantu Gubernur melaksanakan fungsi Penunjang Urusan Pemerintahan Bidang Pendidikan dan Pelatihan yang menjadi Kewenangan Daerah.

Dalam menjalankan tugas tersebut, fungsi dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan kebijakan teknis di bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah;
2. Pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah;
3. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah;
4. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan Pemerintahan daerah di bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah;

5. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sesuai dengan tugas dan fungsinya, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur memiliki target kerja yang telah ditetapkan, di mana upaya pencapaian target kerja tersebut membutuhkan kinerja pegawai yang baik. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, diperoleh data gambaran capaian sasaran strategis Tahun 2019-2020 yang diukur menggunakan capaian indikator kinerja utama:

Tabel 1.1
Data Capaian Sasaran Strategis

No	Sasaran Strategis	Capaian IKU		Ket.
		Tahun 2019 (%)	Tahun 2020 (%)	
1	Terwujudnya pengendalian dan peningkatan mutu diklat	78.55	68.2	Turun 10,35%
2	Meningkatnya kompetensi Pengelola dan Widyaaiswara	79.12	77.45	Turun 1.67%
3	Meningkatnya kompetensi ASN	75	78	Naik 3%
4	Terwujudnya mutu penyelenggaraan diklat	76	72	Turun 4%
5	Terwujudnya ketersediaan sarana dan prasarana kediklatan sesuai kebutuhan	81	75	Turun 6%
6	Meningkatnya sarana kediklatan berbasis digital	67	71	Naik 4%

Sumber : LAKIP BPSDM Prov. NTT Tahun 2020

Indikator Kinerja Utama atau IKU adalah ukuran atau indikator kinerja suatu instansi, utamanya dalam mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Setiap lembaga atau instansi pemerintah wajib merumuskan indikator kinerja utama agar dapat mengetahui kinerja instansi. Berdasarkan data pada Tabel 1.1, diketahui bahwa dari 6

sasaran strategis yang telah ditetapkan, hanya 2 sasaran yang mengalami kenaikan pada Tahun 2020 yaitu meningkatnya kompetensi ASN dan meningkatnya sarana kediklatan berbasis digital. Sedangkan 4 sasaran strategis lainnya mengalami penurunan jika dibandingkan dengan capaian Tahun 2019. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan dalam upaya mencapai sasaran strategis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Data Tabel 1.1, didukung dengan data pencapaian target kerja pegawai, di mana terdapat pekerjaan atau tugas yang diselesaikan tidak tepat waktu. Berikut adalah data penyelesaian kerja.

Tabel 1.2
Data Pekerjaan Pegawai Yang Terlambat Diselesaikan Tahun 2020

No	Pekerjaan	Target Penyelesaian	Realisasi
1	Penyusunan rencana dan program kerja operasional	Januari 2020	Selesai dikerjakan Maret 2020
2	Laporan pelaksanaan rencana dan program BPSDM Tahun 2019	Januari 2020	Selesai dikerjakan April 2020
3	Penyusunan anjab pegawai BPSDM	Maret 2020	Selesai dikerjakan Mei 2020
4	Penyusunan pola Karier Jabatan Fungsional Aparatur	Agustus 2020	Selesai dikerjakan November 2020
5	Data Pendidikan dan Pelatihan Struktural	Oktober 2020	Selesai dikerjakan Desember 2020

Sumber : BPSDM Prov. NTT Tahun 2020

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa terdapat penyelesaian tugas atau pekerjaan yang tidak tepat waktu. Hal ini disebabkan pegawai tidak langsung mengerjakan tugas tersebut dan menyebabkan tidak tercapainya target kerja.

Salah satu faktor yang menunjang pencapaian target dalam organisasi adalah kinerja dari pegawai dalam organisasi tersebut. Selanjutnya, tinggi rendahnya

kinerja seorang pegawai ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Simanjuntak (2011:11), kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat digolongkan menjadi 3 (tiga), yaitu: kompetensi individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Afandi (2018: 86) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: kemampuan, kepribadian, minat kerja, kejelasan tugas, motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan disiplin kerja. Dalam penelitian ini, akan difokuskan pada faktor motivasi kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kompetensi.

Faktor pertama adalah motivasi kerja. Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang menentukan keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan organisasi, maka salah satu hal yang perlu dilakukan pimpinan adalah memberikan daya dorong yang memelihara perilaku pegawai agar bersedia bekerja sesuai yang diinginkan organisasi. Daya dorong tersebut adalah motivasi kerja.

Dalam melakukan suatu pekerjaan setiap karyawan membutuhkan motivasi kerja agar tumbuh semangat dalam bekerja. Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, motivasi kerja pegawai masih belum baik karena kemauan kerja pegawai atas inisiatif sendiri masih minim. Hal ini diungkapkan oleh 2 (dua) orang pimpinan pada tanggal 9 Maret 2021, yang menyatakan bahwa pegawai cenderung untuk menghindar tugas yang diberikan pimpinan. Selain itu, pekerjaan dilakukan atau cepat diselesaikan jika pimpinan terus memantau perkembangan pelaksanaan tugas. Sedangkan jika pimpinan sedang ke

luar daerah atau tidak berada di kantor, maka pegawai lebih santai dan lama dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan pengamatan, terdapat pegawai yang mau bekerja jika diawasi oleh pimpinan. Jika pimpinan tidak berada di kantor, terdapat pegawai yang tidak melakukan pekerjaan atau tetap melakukan pekerjaan namun lebih santai sehingga penyelesaian pekerjaan menjadi lebih lama. Selain itu, pekerjaan yang terlambat diselesaikan, akan dikerjakan jika pimpinan sudah mengingatkan dan meminta hasil kerja tersebut.

Afandi (2018) berpendapat bahwa hakikat motivasi dalam psikologi ialah keinginan untuk meningkatkan diri sendiri menjadi sosok yang jauh lebih baik. Adanya keinginan tersebut akan mendorong seseorang untuk menjadi sosok yang selalu bersemangat dan selalu melakukan introspeksi diri. Namun motivasi ini belum terlihat pada seluruh pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Hal ini diketahui dari sikap pegawai yang enggan untuk belajar hal baru, misalnya akan diikutsertakan pada pelatihan, namun ditolak karena menganggap bahwa jika sudah ikut pelatihan maka akan diberikan tugas lebih banyak.

Faktor kedua adalah disiplin kerja. 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.

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur membutuhkan disiplin dari tiap sumber daya manusia yang dimilikinya. Salah satu bentuk disiplin adalah ketaatan pada jam kerja. Berdasarkan pengamatan tanggal 11 Maret 2021, diketahui bahwa upaya penegakan disiplin belum didukung sepenuhnya oleh pegawai pada kantor tersebut. Hal ini terlihat dari adanya pegawai yang datang terlambat, pulang lebih awal dan ijin saat jam kerja. Berikut adalah rekapan absensi Tahun 2020:

Tabel 1.3
Rekapan Absensi Tahun 2020

Bulan	Jumlah PNS	Jumlah Kasus		
		Terlambat	Ijin Saat Jam Kerja	Pulang Awal
Januari	55	8	18	15
Februari	55	12	22	12
Maret	55	12	24	11
April	55	10	21	11
Mei	55	6	20	10
Juni	55	8	23	13
Juli	55	6	22	16
Agustus	55	8	18	9
September	55	4	21	11
Oktober	55	6	19	15
November	55	8	21	13
Desember	55	8	25	18

Sumber: Laporan Kepegawaian, 2021

Berdasarkan data pada Tabel 1.3, diketahui bahwa jumlah PNS sebanyak 55 orang di mana setiap bulan ada kasus pelanggaran disiplin jam kerja berupa terlambat, ijin saat jam kerja dan pulang awal selama bulan Januari sampai Desember 2020. Dari ketiga kasus tersebut, jumlah pegawai yang terlambat lebih sedikit, karena telah diberlakukannya sistem absensi sidik jari sehingga pegawai

berusaha untuk masuk kantor tepat waktu. Demikian pun pada kasus pulang awal lebih sedikit dari kasus ijin saat jam kerja karena sudah diberlakukan absensi sidik jari. Sedangkan jumlah pelanggaran disiplin kerja lebih banyak pada kasus ijin saat jam kerja, karena pegawai memanfaatkan waktu kerja untuk urusan pribadi dan beranggapan bahwa yang terpenting adalah mengisi absensi pagi.

Dari tindakan tidak disiplin pegawai tersebut, mengakibatkan adanya pekerjaan yang tertunda. Misalnya, pekerjaan rekapan data peserta diklat yang perlu diselesaikan dalam 1 hari kerja, akan tertunda hingga 2-3 hari kerja. Selain efek keterlambatan penyelesaian tugas, efek lainnya adalah memberikan contoh yang tidak baik bagi pegawai lainnya, karena pegawai yang rajin akan mengikuti perilaku tidak disiplin tersebut.

Selain data rekapan absen, permasalahan lainnya dalam hal disiplin kerja juga diketahui dari hasil pengamatan selama 5 (lima) hari kerja dan hasil pengamatan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Setiap hari kerja, kurang lebih 5-7 orang pegawai melakukan ijin saat jam kerja; 9-12 orang pegawai masuk kantor antara pukul 09.00-10.00 dan 3-5 orang pegawai pulang lebih awal antara pukul 15.00-16.00. Pada umumnya, para pegawai tersebut memberikan alasan bahwa sedang ada urusan pribadi.
2. Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, kurang adanya pengawasan dan evaluasi terhadap pegawai yang terlambat, ijin saat jam kerja atau pulang lebih awal. Cara pengawasan yang selama ini dilakukan adalah hanya melalui daftar hadir atau absensi, yaitu atasan

langsung memeriksa daftar kehadiran pegawai untuk mengetahui apakah pegawai terlambat atau tidak.

3. Pegawai yang terlambat, ijin saat jam kerja atau pulang lebih awal adalah pegawai yang sama dan sering melakukannya. Namun karena belum ada tindakan tegas maka hal tersebut terjadi terus-menerus.

Faktor ketiga adalah budaya organisasi. Menurut Wardiah (2016: 196), budaya organisasi pada hakikatnya nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama dalam organisasi.

Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, nilai-nilai yang diterapkan PRIMA yaitu Profesionalitas, Responsif, Inovatif, Mutu dan Akuntabel. Gambaran permasalahan budaya organisasi pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur berdasarkan aspek PRIMA adalah sebagai berikut.

1. Profesionalitas

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 selama 3 hari kerja, peneliti menemukan bahwa terdapat pegawai yang bersikap kurang ramah saat bekerja, karena terdapat masalah

keluarga atau masalah pribadi. Dalam hal ini, pegawai tidak menempatkan posisi atau memilah antara masalah pekerjaan dan masalah pribadi.

2. Responsif

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pejabat struktural pada tanggal 20 Maret 2021, 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.

3. Inovatif

Inovatif yang dimaksudkan adalah menghasilkan solusi dan gagasan baru tanpa takut mengekspresikannya dengan karakteristik: memiliki elastisitas, produktivitas, orisinalitas dan sensitivitas yang tinggi. Berdasarkan wawancara dengan widyaiswara yang mengajar materi tentang berpikir kreatif dan inovatif, masih ada ASN yang belum mampu merumuskan gagasan dan memberikan solusi terhadap permasalahan unit kerja, di mana mereka masih menunggu perintah atasan untuk melakukan inovasi.

4. Mutu

Mutu yang dimaksudkan adalah keramahan dalam memberikan pelayanan dan melaksanakan tugas sesuai dengan SOP. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum pada tanggal 20 Maret 2021, peneliti memperoleh informasi bahwa pelayanan yang diberikan pegawai belum

sepenuhnya ramah, baik kepada sesama pegawai dalam lingkup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, pihak lain ataupun peserta diklat. Hal ini didukung dengan hasil pengamatan, di mana pegawai bersikap ramah kepada pegawai yang dekat atau dikenal baik. Sedangkan kepada pegawai lain yang tidak memiliki kedekatan, maka sikap yang diberikan kurang ramah.

Permasalahan lainnya adalah belum optimalnya peran Komite Penjamin Mutu Diklat dalam menjaga marwah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi NTT sebagai Lembaga pengembangan SDM yang bermutu dan berdaya saing.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi NTT sebagai Lembaga diklat pemerintah terakreditasi, memiliki KPMD yang bertugas melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap setiap penyelenggaraan diklat. Namun sejak 3 (tiga) tahun terbentuk, kontribusi komite yang terdiri dari 5 (lima) orang ini belum optimal.

5. Akuntabel

Akuntabel yang dimaksud adalah pegawai bertanggung jawab, tidak menyalahgunakan jabatan, serta mengerjakan perintah atasan.

Berdasarkan hasil pengamatan tanggal 22-24 Maret 2021, peneliti menemukan bahwa pegawai tidak langsung mengerjakan perintah atasan. Terdapat pegawai yang menolak melakukan perintah atasan, sedangkan ada juga pegawai yang menerima perintah atasan namun menunda pelaksanaan kerja.

Data yang telah diuraikan didukung dengan penilaian peserta diklat mengenai budaya kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Rentang nilai PRIMA adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4
Rentang Penilaian PRIMA

Rentang Nilai	Predikat	Keterangan
4,1 – 5,0	A	Sangat Baik
3,1 – 4,0	B	Baik
2,1 – 3,0	C	Cukup Baik
1,2 – 1,9	D	Tidak Baik
<1,2	E	Sangat Tidak Baik

Sumber: Laporan Kepegawaian, 2021

Berdasarkan hasil rekapitulasi penilaian, diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1.5
Capaian Nilai PRIMA Tahun 2020

No	Nilai PRIMA	Penilaian	Predikat	Keterangan
1	Profesional	3	C	Cukup Baik
2	Responsif	3	C	Cukup Baik
3	Inovatif	3,2	B	Baik
4	Mutu	3	C	Cukup Baik
5	Akuntabel	3,4	B	Baik

Sumber: Laporan Kepegawaian, 2021

Data Tabel 1.5 menunjukkan bahwa dari 5 (lima) nilai PRIMA, hanya 2 nilai yang berada pada predikat “B” atau “Baik”, sedangkan 3 (tiga) nilai lainnya yaitu profesional, responsif dan mutu berada pada predikat “C” atau “Cukup Baik”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum pada tanggal 20 Maret 2021, dikatakan bahwa permasalahan lingkungan kerja adalah pada masih terbatasnya sarana dan prasarana kediklatan untuk mendukung kelayakan sebagai lembaga pengembangan SDM bertaraf nasional. Keterbatasan

sarana dan prasarana pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur adalah salah satu kendala ketika dilakukan uji petik untuk proses akreditasi Lembaga. Sebagai Lembaga Diklat Terakreditasi, seyogyanya, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur didukung untuk peningkatan sarana dan prasarana.

Berikut adalah data sarana kerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi NTT.

Tabel 1.6
Data Sarana Prasarana Kerja BPSDM Provinsi NTT

No	Sarana Prasarana yang Dibutuhkan	Kebutuhan	Tersedia
1	Taman kampus	1 Paket	-
2	Jumlah taman belajar	5 Unit	-
3	Jumlah Ruang kelas	15 Unit	7
4	Jumlah ruang makan	4 Unit	1
5	Jumlah Ruang perpustakaan	1 Unit	-
6	Jumlah Kantin Kampus	1 Unit	-
7	Jumlah Asrama	4 Unit	3
8	Sarpras kediklatan berbasis IT	5 Paket	-
9	Komputer	5 Unit	3
10	Printer	5 Unit	2
Total		46	16

Sumber: Data Lakip BPSDM Provinsi NTT, 2021

Data pada Tabel 1.6 menunjukkan bahwa sarana dan prasarana pada pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi NTT belum sesuai dengan kebutuhan kerja.

Selain permasalahan kekurangan sarana kerja, ditemukan juga permasalahan dalam kenyamanan ruang kerja. Kota Kupang bersuhu panas dan kering sehingga untuk kenyamanan kerja maka dibutuhkan *air conditioner* (AC). Namun saat ini, dari 16 unit AC yang tersedia, hanya 7 unit yang berada dalam kondisi baik, sedangkan 9

unit lainnya rusak. Hal ini mengakibatkan pegawai merasa tidak nyaman sehingga lebih sering berada di dalam luar ruang kerja atau kantor.

Faktor kelima adalah kompetensi SDM. Beberapa permasalahan faktor kompetensi SDM Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi NTT adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur belum baik, karena terdapat pegawai yang belum menguasai penggunaan IT (komputer dan laptop) sehingga pekerjaan administrasi terfokus pada beberapa pegawai saja dan pekerjaan menjadi lambat penyelesaiannya

Berikut adalah data kompetensi SDM pada BPSDMD Provinsi NTT:

Tabel 1.7
Data Kompetensi SDM (Staf) pada BPSDMD Provinsi NTT

No	ASN	Jumlah	Kompetensi	
			Sudah	Belum
1	SMP	4	-	4
2	SMA	16	7	9
3	Diploma (D3)	2	1	1
4	Sarjana (S1)	27	20	7
5	Pascasarjana (S2)	6	6	-
Total			34	21

Berdasarkan data pada tabel 1.7, diketahui sebanyak 21 ASN yang belum memiliki kompetensi yang berhubungan dengan penguasaan IT (komputer dan laptop). Adapun faktor yang menyebabkan masalah tersebut adalah kurangnya kemauan mereka untuk belajar dari rekan kerja yang lain, padahal setiap pegawai dituntut harus menguasai teknologi. Sebagai lembaga penyelenggara pendidikan

dan pelatihan (diklat), semua PNS tersebut sudah mengikuti diklat *Training Officer Course* (TOC) yaitu diklat yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap sebagai petugas penyelenggara diklat.

2. Masih kurangnya kapasitas widyaiswara yang berkompeten atau membidangi diklat teknis, selain itu masih ada widyaiswara Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur yang belum berpendidikan S2 atau pascasarjana, sedangkan sudah ada kewajiban bahwa minimal jenjang pendidikan widyaiswara adalah S2.

Berikut adalah data Kompetensi Widyaiswara BPSDMD Provinsi NTT:

Tabel 1.8
Data Kompetensi Widyaiswara pada BPSDMD Provinsi NTT

No	Widyaisawara	Jumlah	Pendidikan Terakhir		Kompetensi Diklat Teknis	
			S1	S2	Sudah	Belum
1	Ahli Utama	-	-	-	-	-
2	Ahli Madya	12	-	12	3	9
3	Ahli Muda	10	3	7	2	8
4	Ahli Pertama	1	1	-	-	1
5						
Total		23	4	19	5	18

Data pada tabel 1.8 menunjukkan bahwa masih ada 4 widyaiswara yang belum berijazah S2, padahal salah satu syarat untuk menjadi widyaiswara adalah Pendidikan terakhir minimal S2. Untuk kompetensi diklat teknis, masih ada 18 widyaiswara yang belum memiliki kompetensi Diklat Teknis. Hal ini disebabkan karena mereka belum memiliki sertifikat *Training of Trainer (ToT)*.

Selain teori dan permasalahan, terdapat juga *research gap* yang menjadi dasar penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh Rakasiwi (2014) memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Karanganyar. Berbeda dengan hasil penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan Annisa (2015) hasilnya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Aston Grapindo Indonesia.

Penelitian yang dilakukan oleh Ananto (2014) memperoleh hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. DHL Global Forwarding. Berbeda dengan hasil penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan Utari (2015) hasilnya menyatakan bahwa disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Wonogiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Marsudi (2017) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Satuan Tenaga Kerja Administrasi pada Biro Umum dan Keuangan Universitas Lampung. Berbeda dengan hasil penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan Muris (2018) hasilnya menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank. BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta.

Penelitian yang dilakukan oleh Elsa (2015) memperoleh hasil bahwa lingkungan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. Berbeda dengan hasil

penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan Setiawan (2016) hasilnya menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Alam (2019) memperoleh hasil bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. Berbeda dengan hasil penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan Yulianto (2017) hasilnya menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Sukamandi.

Berdasarkan teori, permasalahan dan *research gap* yang telah dijelaskan pada latar belakang penulisan ini, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi”**.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah yang telah diuraikan, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kinerja, motivasi kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kompetensi SDM pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
2. Apakah disiplin kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kompetensi SDM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?

3. Apakah disiplin kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, kompetensi SDM dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
4. Apakah motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan memediasi pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kompetensi SDM terhadap kinerja ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia 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, motivasi kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kompetensi SDM pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
2. Untuk mengetahui secara parsial disiplin kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
3. Untuk mengetahui secara parsial disiplin kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, kompetensi SDM dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

4. Untuk mengetahui secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kompetensi SDM terhadap kinerja ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini terdiri dari 3, yaitu manfaat teoritis, praktis, dan administratif akademis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan teoritis terhadap ilmu pengetahuan khususnya yang berkenaan dengan aspek kinerja, motivasi kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kompetensi SDM.

2. Manfaat Praktis

Sebagai sumbangan pemikiran yang positif terhadap kinerja ASN pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur khususnya berkaitan dengan motivasi kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kompetensi SDM.

3. Manfaat Administratif Akademis.

Penelitian ini merupakan usaha memenuhi persyaratan akademis dalam menyelesaikan tesis Magister Manajemen.