

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja pegawai memainkan peran krusial dalam menentukan sejauh mana keberhasilan pelaksanaan pemerintahan, khususnya di tingkat daerah. Dalam hal ini, penilaian terhadap kinerja tidak hanya mengacu pada pencapaian target yang telah ditentukan, tetapi juga pada kualitas serta efisiensi pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (Robbins & Judge, 2020). Oleh karena itu, pemerintah daerah harus mampu mengelola tenaga kerja secara profesional dan efektif agar tujuan pembangunan dapat tercapai.

Namun, di banyak instansi pemerintahan, masih terdapat tantangan besar dalam meningkatkan kinerja pegawai, yang dipengaruhi oleh motivasi kerja, kedisiplinan, serta kualitas Lingkungan kerja. Di Timor-Leste, dinamika birokrasi pemerintahan daerah dipengaruhi oleh faktor politik dan budaya lokal. Budaya kerja yang sangat menekankan loyalitas terhadap pimpinan, serta pengaruh politik dalam pengisian jabatan, seringkali mengarah pada perilaku kerja yang kurang optimal (Almeida & Soares, 2022). Hal ini menyebabkan adanya ketimpangan antara standar kinerja yang diatur secara administratif dengan kenyataan di lapangan. Dalam

konteks ini, kinerja pegawai di Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça menggambarkan sejauh mana sistem birokrasi mampu menggabungkan profesionalisme dengan tradisi lokal dalam melaksanakan tugas pemerintahan.

Teori manajemen sumber daya manusia menyatakan bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh tiga faktor utama, yakni kemampuan, motivasi, dan suasana kerja (Mathis & Jackson, 2021). Pegawai yang memiliki motivasi tinggi dan disiplin yang baik cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik, terutama bila mereka didukung oleh Lingkungan kerja yang mendukung (Wibowo, 2022). Dalam konteks organisasi publik seperti Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça, ketiga faktor tersebut sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Motivasi kerja, yang bisa berasal dari dorongan internal maupun eksternal, mempengaruhi tingkat semangat dan dedikasi pegawai dalam menjalankan tugasnya (Herzberg, 1966; Robbins & Judge, 2020).

Di Timor-Leste, motivasi kerja pegawai sering dipengaruhi oleh kesejahteraan mereka, pengakuan dari pimpinan, dan rasa tanggung jawab sosial terhadap komunitas. Namun, kenyataannya menunjukkan bahwa sebagian pegawai di sana masih kurang semangat dalam bekerja, terlihat dari rendahnya inisiatif, keterlambatan dalam menyelesaikan tugas, serta

ketergantungan yang tinggi pada arahan atasan.

Selain motivasi, disiplin juga memegang peranan penting dalam kinerja pegawai. Disiplin mencerminkan sejauh mana pegawai patuh terhadap peraturan dan prosedur yang berlaku di organisasi (Hasibuan, 2020). Dalam konteks pemerintahan daerah di Timor-Leste, budaya kolektif seringkali menoleransi keterlambatan dan absensi, yang mengarah pada penurunan efektivitas kerja secara keseluruhan. Penelitian oleh Putri dan Gunawan (2022) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai, terutama terkait dengan kepatuhan terhadap jadwal dan tanggung jawab pekerjaan.

Faktor lainnya yang turut mempengaruhi kinerja adalah Lingkungan kerja. Lingkungan yang nyaman dan aman, dengan hubungan sosial yang baik, dapat meningkatkan fokus dan semangat pegawai dalam menjalankan tugas (Sedarmayanti, 2020). Namun, banyak Lembaga di Timor-Leste, termasuk Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça, masih menghadapi masalah seperti ruang kerja yang terbatas, fasilitas yang tidak memadai, serta struktur hierarkis yang menghambat keterlibatan pegawai. Penelitian oleh Fernando dan Lestari (2023) menunjukkan bahwa Lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan semangat kerja pegawai, yang akhirnya berdampak pada kepuasan dan kinerja mereka.

Dari semua faktor ini, jelas bahwa masalah kinerja pegawai di Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça tidak dapat dipisahkan dari masalah yang ada dalam struktur organisasi itu sendiri, termasuk faktor motivasi, kedisiplinan, dan suasana kerja. Untuk menganalisis permasalahan ini secara lebih komprehensif, diperlukan data empiris yang menggambarkan kondisi kinerja pegawai dalam beberapa tahun terakhir.

Berdasarkan hasil evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dalam empat tahun terakhir, terdapat kecenderungan penurunan kinerja secara umum. Data yang diperoleh dari bagian kepegawaian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai masih memperoleh nilai SKP di bawah standar yang ditetapkan, yang menunjukkan bahwa efektivitas dan produktivitas pegawai belum mencapai evel yang diharapkan oleh organisasi.

Tabel 1 1 data SKP tahun 2021-2024

Tahun	Jumlah Pegawai	Pegawai dengan SKP di bawah standar	Persentase (%)	Keterangan
2021	120 Orang	45 Orang	37,5%	Kinerja cukup rendah
2022	125 Orang	62 Orang	49,6%	Capaian menurun
2023	130 Orang	73 Orang	56,1%	Lebih dari separuh belum capai target
2024	135 Orang	82 Orang	60.7%	Kinerja semakin menurun, perlu evaluasi system SDM

Sumber: Bagian Administrasi dan Sumber Daya Manusia 2025

Data menunjukkan adanya penurunan yang signifikan dalam kinerja pegawai dari tahun ke tahun. Pada tahun 2021, hanya 37,5% pegawai yang kinerjanya di bawah standar, namun angka ini meningkat menjadi 60,7% pada tahun 2024. Hal ini mengindikasikan adanya masalah dalam pengelolaan karyawan di pemerintahan daerah Liquiça.

Penurunan kinerja ini tercermin dalam beberapa aspek, seperti ketepatan waktu, produktivitas laporan, dan tanggung jawab pegawai. Beberapa unit kerja mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan tugas administrasi dan pelaporan, sementara inisiatif individu untuk mencari solusi atas kendala kerja masih sangat rendah. Lestari (2023) menyatakan bahwa penurunan kinerja sering kali disebabkan oleh pengawasan yang lemah, motivasi intrinsik yang rendah, dan kurangnya dukungan dari Lingkungan kerja yang kondusif.

Selain penurunan kinerja, indikator lain yang memperlihatkan adanya masalah adalah rendahnya motivasi kerja, yang dapat dilihat dari tingkat kehadiran dan keterlambatan pegawai. Data absensi pegawai Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça selama tiga tahun terakhir (2021–2024) menunjukkan peningkatan jumlah pegawai yang absen, baik karena izin, maupun tanpa keterangan, serta adanya kenaikan jumlah keterlambatan pegawai saat tiba di tempat kerja.

Tabel 1 2 Data Ketidakhadiran dan Keterlambatan 2021-2024

Tahun	Jumlah Pegawai	Sakit (%)	Izin (%)	Alpha (%)	Keterlambatan (%)	Keterangan
2021	120	5,2	4,1	2,5	8,6	Motivasi relative Stabil
2022	125	6,4	5,8	3,9	11,7	Terjadi peningkatan ketidakhadiran
2023	130	7,3	6,5	4,8	14,9	Penurunan motivasi semakin Jelas
2024	135	8,1	7,2	5,6	17.3	Disiplin waktu semakin menurun

Sumber: Bagian Administrasi dan Sumber Daya Manusia (SDM)

Tabel 1.2 menunjukkan adanya penurunan yang signifikan dalam motivasi kerja pegawai. Ketidakhadiran tanpa izin meningkat dari 2,5% pada 2021 menjadi 5,6% pada 2024, sementara tingkat keterlambatan juga meningkat dari 8,6% menjadi 17,3% pada periode yang sama. Hal ini mencerminkan berkurangnya disiplin waktu dan komitmen kerja pegawai, yang berpotensi menurunkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Fenomena ini sesuai dengan teori motivasi Herzberg (1966) dan Expectancy Theory (Vroom, 1964), yang menyatakan bahwa harapan yang rendah terhadap penghargaan, kondisi kerja, dan dukungan atasan dapat menurunkan semangat kerja. Di Timor-Leste, dengan budaya kerja yang paternalistik, pegawai sering kali bekerja lebih banyak berdasarkan perintah

pimpinan daripada dorongan internal, sehingga motivasi mereka sangat bergantung pada gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan yang diterapkan (Almeida & Soares, 2022).

Penelitian oleh Pratama dan Sari (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Pegawai yang termotivasi cenderung hadir lebih tepat waktu dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, Fitriani (2021) mengungkapkan bahwa rendahnya motivasi kerja tercermin pada tingginya angka absensi dan keterlambatan, yang pada gilirannya mengurangi produktivitas organisasi. Data ketidakhadiran dan keterlambatan pegawai di Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça memperkuat indikasi bahwa tingkat kehadiran yang rendah berdampak pada kinerja.

Motivasi kerja adalah faktor utama yang berkontribusi pada penurunan kinerja pegawai. Selain itu, disiplin kerja juga memiliki pengaruh besar terhadap hasil kerja. Berdasarkan aporan kepegawaian internal, pelanggaran disiplin seperti keterlambatan, absensi tanpa izin, dan ketidakpatuhan terhadap jam kerja serta prosedur administrasi masih terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa aturan disiplin yang tepat belum diterapkan secara efektif dalam sistem birokrasi daerah tersebut. Penelitian oleh Putri dan Gunawan (2022) juga menegaskan bahwa disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap kemampuan kerja pegawai, terutama dalam hal tanggung jawab dan komitmen.

Selain itu, Lingkungan kerja yang kondusif sangat berperan dalam meningkatkan semangat dan hasil kerja pegawai. Hasil observasi menunjukkan bahwa banyak ruang kerja di Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça yang belum memadai dari segi fasilitas, kenyamanan suhu, dan pencahayaan. Hubungan sosial antarpegawai di tempat kerja cenderung formal dan hierarkis, yang menghambat komunikasi terbuka dan kerja sama. Lingkungan kerja yang seperti ini tidak hanya mengurangi kenyamanan, tetapi juga menurunkan keterlibatan emosional pegawai terhadap pekerjaan mereka (Sedarmayanti, 2020; Wibowo, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Fernando dan Lestari (2023) juga menunjukkan bahwa Lingkungan kerja yang tidak mendukung secara fisik dan sosial dapat menyebabkan ketidakpuasan dan stres di kalangan pegawai. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya peningkatan kualitas Lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di tingkat daerah.

Berdasarkan data dan fenomena yang ada, dapat disimpulkan bahwa penurunan kinerja pegawai di Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça kemungkinan besar disebabkan oleh tiga faktor utama: rendahnya motivasi kerja, disiplin yang kurang, dan Lingkungan kerja yang tidak memperhatikan kebutuhan pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk lebih memahami bagaimana motivasi kerja, kedisiplinan, dan kondisi Lingkungan kerja mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça.

Dengan pendekatan kuantitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang seberapa besar pengaruh masing-masing faktor terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar ilmiah bagi pemerintah daerah dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, profesional, dan sesuai dengan nilai sosial serta budaya yang berlaku di Timor-Leste.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan latar belakang dan situasi kerja pegawai di Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça?
2. Bagaimana disiplin kerja mempengaruhi hasil kerja pegawai di Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça?
3. Bagaimana pengaruh Lingkungan kerja pada prestasi pegawai di Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk melihat bagaimana semangat kerja memengaruhi hasil kerja pegawai di Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça.
2. Untuk melihat dampak dari disiplin kerja terhadap hasil kerja pegawai di Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça.

3. Untuk melihat bagaimana Lingkungan kerja mempengaruhi hasil kerja pegawai di Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, temuan dari penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam mengatasi tantangan yang dihadapi oleh organisasi sektor publik di negara-negara berkembang seperti Timor-Leste. Penelitian ini memperkuat berbagai teori baik yang klasik maupun yang baru, yang membahas hubungan antara motivasi kerja, disiplin, Lingkungan kerja, dan kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2020; Hasibuan, 2020; Sedarmayanti, 2020).

Lebih jauh lagi, hasil penelitian ini memperkaya khazanah literatur akademik dengan memberikan bukti empiris yang relevan dengan konteks sosial dan budaya lokal Timor-Leste, di mana nilai-nilai kolektif, struktur kekuasaan, dan tradisi organisasi memainkan peran penting dalam memengaruhi perilaku kerja pegawai. Temuan ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian lebih lanjut di bidang manajemen publik dan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam konteks yang melibatkan beragam latar budaya.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Pemerintah daerah Liquiça diharapkan dapat menjadi andasan dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif dengan cara meningkatkan motivasi kerja, memperkuat disiplin, dan menciptakan Lingkungan kerja yang nyaman serta mendukung bagi pegawai.
2. Bagian Kepegawaian Kantor Otoritas Kotamadya Liquiça perlu memperbaiki sistem evaluasi kinerja serta pemberian penghargaan agar lebih adil dan dapat mendorong motivasi pegawai secara lebih maksimal.
3. Pimpinan dan pembuat kebijakan di Timor-Leste dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai pertimbangan dalam merancang strategi pengembangan aparatur sipil negara yang menghargai nilai-nilai budaya lokal sambil tetap menjaga profesionalisme.
4. Akademisi dan peneliti dapat memanfaatkan temuan ini sebagai sumber data empiris untuk mengembangkan model manajemen kinerja pegawai di sektor publik.