

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang**

Kinerja pegawai bisa dijadikan sebagai suatu tolak ukur keberhasilan suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja pegawai sangatlah diperlukan, sebab dengan kinerja tersebut dapat diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Sutrisno (2016: 150) berpendapat bahwa kinerja diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Senada dengan pendapat tersebut, Afandi (2018: 83) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi, oleh karena itu kinerja merupakan ukuran penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai yang optimal juga sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Salah satu organisasi yang juga membutuhkan kinerja pegawai yang optimal adalah Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT. Organisasi perangkat daerah ini mempunyai Tugas Pokok sebagai berikut:

1. Merupakan unsur staf Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Daerah melalui Asisten Administrasi Umum.
2. Membantu Gubernur dalam menyusun kebijakan pemerintahan daerah di bidang keuangan.

Berdasarkan laporan realisasi kegiatan Tahun 2020, sepanjang Januari-Oktober 2020 capaian target kerja Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Capaian Target dan Realisasi Kegiatan**  
**Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT Januari-Desember 2020**

No	Kegiatan	Target (%)	Realisasi (%)	Ket
1	Menyediakan Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah	100	60	60%
2	Menyiapkan bahan/data kajian dan evaluasi dalam pengelolaan keuangan daerah	100	75	75%
3	Pembinaan, pendidikan dan pelatihan dan kursus bagi aparatur pengelola keuangan daerah	100	68	68%
4	Meningkatkan kualitas dan efektifitas pemanfaatan sarana dan prasarana penunjang	100	67	67%
5	Melaksanakan disiplin anggaran	100	69	69%
6	Meningkatkan kualitas sistem informasi pengelolaan keuangan daerah untuk menghasilkan informasi yang valid, prosedural, efisien dan efektif, memberikan makna dan respobilitas	100	68	68%
<b>Rata-Rata Capaian Target</b>			<b>67,83</b>	

Sumber: Laporan Bulanan Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT, 2021

Data pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa capaian target Januari-Desember 2020 baru mencapai 60%. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kinerja pegawai

yang kurang optimal sehingga kinerja organisasi juga belum mencapai target. Berdasarkan capaian yang belum memenuhi target, peneliti berpendapat bahwa terdapat permasalahan pada kinerja pegawai sehingga belum optimal dalam mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan.

Afandi (2018: 86) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah: kemampuan, kejelasan peran atau tugas, motivasi kerja, kompetensi, fasilitas kerja, budaya kerja, kepemimpinan dan disiplin kerja. Kasmir (2016: 189) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: kompetensi/keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin kerja. Dalam penelitian ini, faktor yang diteliti adalah motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja, kepemimpinan.

Motivasi kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT dalam melakukan pekerjaan adalah karena ada permintaan dari pimpinan atau atasan, karena kesadaran diri sendiri untuk bekerja atas inisiatif sendiri, masih belum baik. Motivasi dapat mempengaruhi seseorang atau memberikan dorongan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu. Untuk itu, diperlukan pimpinan yang memberikan dorongan kepada bawahan agar mereka melakukan setiap pekerjaan dengan baik, sekalipun tidak diawasi atau diingatkan pimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu Kepala Sub Bidang pada tanggal 3 Agustus 2021, diakui bahwa motivasi pegawai dalam bekerja masih rendah. Hal ini dilihat dari adanya pegawai yang ijin saat jam kerja untuk keperluan pribadi. Berdasarkan hasil pengamatan, pegawai ijin saat jam kerja yaitu sekitar jam

9-10 pagi, sudah ada pegawai yang ijin. Selan itu, ada juga pegawai yang ijin pulang lebih awal dari jam kerja yang seharusnya. Para pegawai ini cenderung meninggalkan tugas dan memilih ijin untuk mengurus kepentingan pribadi.

Berdasarkan hasil pengamatan selama 3 hari pada tanggal 3-5 Agustus 2021 diketahui bahwa pegawai melakukan pekerjaan karena diperintah oleh atasan serta mau melakukan pekerjaan, jika terus diawasi atau dipantau oleh pimpinan. Selanjutnya, motivasi pegawai melakukan pekerjaan adalah karena ada permintaan dari pimpinan atau atasan; sedangkan bekerja karena kesadaran diri sendiri atau atas inisiatif sendiri, masih kurang. Motivasi kerja yang kurang baik menyebabkan adanya pekerjaan yang tertunda dan akan dikerjakan jika diingatkan pimpinan.

Ardana dkk. (2009: 41) menyatakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang yaitu karakteristik individu (minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual, kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai) dan faktor pekerjaan (gaji dan benefit yang diterima, kebijakan-kebijakan perusahaan, supervisi, gaya kepemimpinan, hubungan antar manusia, kondisi pekerjaan seperti jam kerja dan lingkungan fisik, budaya organisasi, serta adanya kepuasan dari pekerjaan tersebut).

Faktor selanjutnya adalah kompetensi SDM. Berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi, maka kompetensi sumber daya manusia yang menjadi bagian dari proses pelaksanaan tugas tiap perangkat daerah dan harus menjadi perhatian khusus pemerintah daerah. Penempatan aparatur pemerintah daerah harus berdasarkan kemampuan dan keterampilan dalam

memahami berbagai ketentuan peraturan yang berlaku. Untuk dapat menghasilkan pencapaian kerja secara berkualitas, maka kompetensi sumber daya manusia yang melaksanakan pekerjaan sangatlah penting. Begitu juga di entitas pemerintahan, untuk menghasilkan penyusunan dan laporan anggaran daerah yang berkualitas dibutuhkan sumber daya manusia yang memahami dan kompeten dalam akuntansi pemerintahan, keuangan daerah bahkan organisasional tentang pemerintahan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu Kepala Sub Bidang pada Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT pada tanggal 3 Agustus 2021, diperoleh informasi fenomena sebagai berikut:

1. Penyusunan pedoman teknis pengelolaan keuangan daerah seharusnya dilakukan oleh pegawai/aparatur daerah yang memiliki latar belakang pendidikan (keilmuan) di bidang akuntansi, namun dalam pelaksanaannya sebagian besar masih dilaksanakan oleh pegawai yang tidak memiliki latar belakang pendidikan di bidang akuntansi.
2. Pelatihan dan bimbingan teknis terkait pengelolaan keuangan daerah belum diikuti oleh semua pegawai pada Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT karena keterbatasan kesempatan dan anggaran.
3. Pengalaman kerja menggunakan sistem informasi pengelolaan keuangan daerah, masih belum cukup memadai sehingga penyusunan laporan keuangan belum dilakukan secara optimal.

Faktor selanjutnya adalah lingkungan kerja. Mardiana (2005: 56) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan

rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk bekerja optimal. Menurut Sedarmayanti (2011: 109) Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni: Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung, sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan fisik pada Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT, meliputi peralatan kerja yang tersedia dan kenyamanan ruang kerja. Berdasarkan data inventaris barang, Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT memiliki sebanyak 25 unit komputer, namun sebanyak 4 unit dalam kondisi rusak sehingga hanya 21 unit yang dapat digunakan. Beban kerja yang banyak seperti penyiapan dokumen keuangan yang harus disiapkan, serta kegiatan surat menyurat lainnya, maka jumlah komputer ini masih kurang sehingga pelaksanaan kerja berjalan lambat.

Berikut data sarana kerja yang tersedia pada Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT:

**Tabel 1.2**  
**Data Sarana Kerja Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT**

No	Sarana	Kebutuhan	Tersedia	Kondisi Sarana	
				Baik	Rusak
1	Meja	80	75	70	5
2	Lemari	12	8	4	4
3	Komputer	47	25	21	4
4	Kursi	120	102	95	7
5	AC	4	4	1	3
6	Wifi	1	1	1	0
7	Kendaraan Dinas	20	14	14	0

*Sumber: Data Inventaris Barang, diolah 2021*

Berdasarkan data pada Tabel 1.2, terlihat bahwa dari seluruh kebutuhan sarana kerja pada Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT belum tersedia 100%. Hal ini tentu akan mempengaruhi pelaksanaan tugas dari tiap pegawai.

Selain sarana kerja, lingkungan kerja fisik lainnya adalah penataan ruang kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan 4 (empat) orang pegawai pada tanggal 3 Agustus 2021, diperoleh informasi bahwa walaupun Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT menempati ruang kantor yang baru, namun karena belum adanya ruang penyimpanan berkas, sehingga dokumen-dokumen atau berkas kerja diletakkan saja di meja. Menurut pegawai, hal ini terasa kurang nyaman karena berkas akan mudah rusak. Selain itu, ruang kerja juga terlihat kurang rapi.

Berdasarkan hasil pengamatan, lingkungan kerja pada Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT memiliki beberapa permasalahan, seperti:

1. Ruang kerja Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT tidak memiliki privasi ruang kerja bagi pegawai, dimana tidak terdapat sekat antar pegawai
2. Banyaknya berkas keuangan dari Dinas dan Badan lingkup Pemerintah Provinsi NTT yang bertumpuk di ruang kerja pegawai, sehingga pegawai merasa kurang nyaman dalam bekerja

Lingkungan kerja juga berkaitan dengan lingkungan non fisik. Dalam organisasi, lingkungan kerja non fisik merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Lingkungan ini berkaitan dengan hubungan antar sumber daya manusia yang beraktivitas pada organisasi tersebut. Baik itu hubungan antara sesama pegawai maupun hubungan antara pimpinan dengan bawahan. Hubungan kerja antar pegawai sangat diperlukan dalam melakukan pekerjaan, terutama bagi pegawai yang

bekerja secara berkelompok, apabila terjadi konflik yang timbul dapat memperkeruh suasana kerja dan akan menurunkan semangat kerja pegawai. Hubungan kerja yang baik antara yang satu dengan yang lain dapat meningkatkan semangat kerja bagi pegawai, di mana mereka saling bekerja sama atau saling membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Sikap atasan terhadap bawahan memberikan pengaruh bagi pegawai dalam melaksanakan aktivitas. Sikap yang bersahabat, saling menghormati perlu dalam hubungan antar atasan dengan bawahan untuk kerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan. Sikap bersahabat yang diciptakan atasan akan menjadikan pegawai lebih betah untuk bekerja dan dapat menimbulkan semangat kerja bagi pegawai.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menggiring dan mempengaruhi prestasi suatu organisasi. Menurut Kartono (Suwatno, 2016: 140), kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan sekelompok orang untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan mempunyai pengaruh penting untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan (Pradipto, 2015: 25). Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi itu dan motivasi yang diberikan kepada anggota atau bawahannya untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini disebabkan karena setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya.



Berdasarkan hasil wawancara dengan 4 (empat) orang pegawai pada tanggal 3 Agustus 2021, diperoleh informasi bahwa pemimpin kurang tegas dalam pembagian tugas sehingga pegawai melakukan pekerjaan atas dasar suka atau tidak suka. Selain itu, masih kurangnya perhatian dan tindakan dari pemimpin terhadap pegawai yang datang terlambat atau tidak disiplin, serta pegawai yang tidak mencapai target kerja. Hal ini didukung oleh hasil pengamatan selama 3 hari kerja yaitu tanggal 9-11 Agustus 2021. Berdasarkan hasil pengamatan, terdapat 10 orang yang terlambat masuk kerja namun hanya 3 (tiga) orang yang ditegur oleh pimpinan.

Penelitian mengenai kinerja pegawai telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti dengan hasil yang berbeda. Adha (2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Hardiyana (2011) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bandung”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bandung.

Saputra dan Wibowo (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Dan Motivasi Kerja Pegawai PPSU Kelurahan Duren Sawit Jakarta Timur”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi SDM tidak berpengaruh terhadap

kinerja Pegawai PPSU Kelurahan Duren Sawit Jakarta Timur. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Keda (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi SDM, Dukungan Organisasi dan Dukungan Manajemen Terhadap Kinerja PNS di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Kompetensi SDM berpengaruh terhadap Kinerja PNS di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur.

Shimko (2012) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pemerintah Kabupaten Solok Selatan, Sumatera Barat”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pemerintah Kabupaten Solok Selatan, Sumatera Barat. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Utama (2013) dengan judul penelitian “Budaya Kerja, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil di Institut Seni Indonesia Denpasar”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Utari (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Wonogiri)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Ananto

(2015) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada PT. DHL Global Forwarding Semarang Branch)”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. DHL Global Forwarding Semarang Branch.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Pengaruh Kompetensi SDM, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi**”.

## **1.2. Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, maka rumusan masalah penelitian adalah:

1. Bagaimana gambaran kinerja pegawai, motivasi kerja, kompetensi SDM, lingkungan kerja dan kepemimpinan pada Badan Keuangan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
2. Apakah kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT?

5. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT?
6. Apakah kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT?
8. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT?
9. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi SDM, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Gambaran kinerja, motivasi kerja, kompetensi SDM, lingkungan kerja dan kepemimpinan pada Badan Keuangan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kompetensi SDM terhadap motivasi kerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT
4. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT

5. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT
6. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT
7. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT
8. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT
9. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompetensi SDM, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi NTT

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian terdiri atas 2 (dua) yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan teoritis terhadap ilmu pengetahuan khususnya yang berkenaan dengan aspek motivasi kerja kompetensi SDM, lingkungan kerja dan kepemimpinan

2. Manfaat Praktis

Sebagai sumbangan pemikiran yang positif terhadap kinerja pegawai khususnya berkaitan dengan motivasi kerja, kompetensi SDM, lingkungan kerja dan kepemimpinan.