

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai sebuah aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi dalam waktu tertentu untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian sumber daya manusianya dalam entitas organisasi tersebut dan pada akhirnya meningkatkan produktifitas organisasi secara menyeluruh. Pengertian pengembangan menurut Priansa (2016) sebagai berikut: Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Menurut Hasibuan, (2016) Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah upaya untuk meningkatkan Pengetahuan, kemampuan, sikap anggota, organisasi, dan penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan. Lebih lanjut Hasibuan menerangkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Organisasi perlu memahami bahwa individu mempunyai keluarga dan kehidupan sosial sehingga tercipta kondisi timbal balik yang menguntungkan. Artinya untuk memiliki karyawan berdaya guna dalam sebuah organisasi maka aspek kemanusiaan fundamental dalam pengembangan karyawan.

Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna efektif, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Daulay (2017) menyatakan bahwa pengawasan adalah usaha sistemik untuk menetapkan standard pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya yang dimiliki perusahaan telah dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat (DiPaola & Wagner, 2018; Nasution & Pasaribu, 2020; Putra et al., n.d.; Razak et al., 2021; Renata et al., 2018) menyimpulkan bahwa pengawasan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun berbeda pendapat dengan (Lukas et al., 2017) menyatakan bahwa pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Secara konseptual menurut peneliti, Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang dijadikan sebagai suatu pedoman dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedure*). Menurut Wibowo (2016) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengalaman serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerja. Menurut Edison dkk (2016) Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keuanggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Menurut Rivai (2013) Kompetensi adalah karakteristik dasar personal yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam perusahaan.

Sejalan dengan bukti empiris menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Adittyta et al., 2021; Azizah & Setyowati, 2022; Bohlen Purba & Ali, 2018; Laura Silaban et al., 2021; Nuriyah et al., 2023; Purnama et al., 2013; S, 2020; Saban et al., 2020; Setyowati, 2016). Namun penelitian (Pramukti, 2019; Rosmaini & Tanjung, 2019; Toni & Trisna, 2019) menyatakan sebaliknya dimana kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kinerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan instansi, pegawai, dan masyarakat. oleh karena itu, setiap manager selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. seorang manager dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Hasibuan (2016) kedisiplinan adalah fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi maupun instansi mencapai hasil yang optimal.

Senada dengan hasil penelitian (Audina & Handayani, 2021; Hasibuan & Munasib, 2020; Hidayati et al., 2019; Munir et al., 2020; Nurtati et al., 2023;

Zakiah et al., 2020) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun penelitian (Arisanti et al., 2019; Indraputra & Sutrisna, 2013; Saleh & Utomo, 2018; Suyanto, 2018) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja

Dessler (2015) mengemukakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan *standart* yang ditetapkan. Sedangkan Mangkunegara (2012) Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Menurut Wiratama dan Sintaasih, (2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Menurut Mangkunegara, (2012) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Wibowo (2012) mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”.

Berdasarkan referensi teori dan hasil penelitian terdahulu yang sejenis, maka objek penelitian yang pilih ialah pada Tim Pengelola Keuangan Desa & Kelurahan Di Kabupaten Jember. Kabupaten Jember di Jawa Timur memiliki 31 kecamatan yang terbagi menjadi 243 desa dan 5 kelurahan. Desa-desa di Jember memiliki peran penting dalam menjalankan roda pemerintahan di tingkat lokal. Setiap desa dipimpin oleh seorang Kepala Desa yang dipilih langsung oleh masyarakat melalui pemilihan kepala desa (Pilkades) yang dilaksanakan setiap 6

tahun sekali. Masa jabatan Kepala Desa dapat diperpanjang satu periode saja. Pemerintahan desa diatur berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa ("UU Desa"). UU Desa memberikan kewenangan yang luas kepada desa untuk mengelola sumber daya dan mengatur urusannya sendiri. Desa juga berhak mendapatkan dana desa dari pemerintah pusat untuk membiayai pembangunan desa.

Tugas pokok desa antara lain menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan desa, membina, memelihara, dan meningkatkan kehidupan masyarakat desa, dan memelihara ketertiban umum di desa. Keputusan Bupati Jember Nomor: 188.45/100/1.12/2024 Tentang Prioritas Penggunaan Dan Penetapan Pagu Alokasi Dana Desa Tahun Anggaran 2024. Menimbang huruf a. bahwa dalam rangka melaksanakan ketentuan pasal 10 ayat (3) dan pasal 13 ayat (2) Peraturan Bupati Jember Nomor 40 Tahun 2023 tentang cara pembagian, penetapan rincian dan pedoman pengalokasian alokasi dana desa di Kabupaten Jember, perlu menetapkan prioritas penggunaan dan penetapan Pagu alokasi dana desa tahun anggaran 2024; huruf b. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan keputusan Bupati. Operasional Dana Desa, namun pada realitanya Pemerintahan Desa masih kurang mampu memahami regulasi yang ada, sehingga dalam melakukan penyusunan perencanaan, pelaksanaan dan pertanggung jawaban pengelolaan keuangan Desa masih banyak terjadi kesalahan teknis administrasi, tentunya fenomena ini bukan mutlak kesalahan desa tetapi juga di sebabkan belum optimalnya sosialisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Jember. Hal ini menyebabkan rendahnya

kompetensi pengelola keuangan Desa yang berimplikasi ketidaktertiban penyampaian laporan pertanggung jawaban yang mengakibatkan banyak Desa bermasalah dalam pengelolaan keuangan Desa. Hal ini ditunjukkan berdasarkan permasalahan yang sering terjadi pada Kelurahan dan Desa di Kecamatan Sumber Jmabe ialah sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Permasalahan Pengelolaan Dana Desa di Kabupaten Jember**

No	Indikator Kinerja Tim	Target	Capaian
1.	Kesesuaian prosedur dalam penyusunan dan penetapan anggaran pendapatan belanja	100%	85,66%
2.	Ketertiban pada laporan pertanggung jawaban keuangan	100%	87,14%
3.	Kesesuaian gambar dan RAB pada pembangunan fisik	100%	94,99
4.	Pembuatan berita acara dalam pelaksanaan kegiatan fisik	100%	85,68%
5	Kelengkapan dokumen pada pertanggung jawaban keuangan.	100%	82,56%

Sumber : Pemerintah Kabupaten Jember (2024)

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan adanya kesenjangan antara target dan capaian kinerja tim dalam pengelolaan Dana Desa di Kabupaten Jember. Walaupun target untuk setiap indikator kinerja ditetapkan pada 100%, capaian realisasinya masih berada di bawah target tersebut, dengan nilai antara 82,56% hingga 94,99%. Hal ini mencerminkan adanya permasalahan dalam aspek seperti penyusunan anggaran, pelaporan keuangan, kesesuaian gambar teknis, hingga kelengkapan dokumentasi pertanggungjawaban. Fenomena ini menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor mendasar yang perlu dievaluasi agar tim dapat bekerja lebih optimal dan memenuhi target kinerja yang diharapkan.

Permasalahan ini dapat dikaitkan dengan variabel kompetensi, pengawasan, dan kepuasan kerja. Kompetensi yang kurang memadai, seperti minimnya pengetahuan atau keterampilan teknis dalam menyusun anggaran dan laporan keuangan, dapat menjadi salah satu penyebab rendahnya capaian, seperti pada indikator kelengkapan dokumen keuangan (82,56%). Selain itu, lemahnya pengawasan berpotensi menyebabkan ketidaksesuaian prosedur atau penurunan kualitas kerja, sebagaimana terlihat pada indikator kesesuaian prosedur (85,66%). Kepuasan kerja juga memengaruhi motivasi dan produktivitas tim. Ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, beban kerja, atau penghargaan dapat menyebabkan penurunan antusiasme dalam pelaksanaan tugas, sehingga berdampak pada capaian yang tidak maksimal. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi, penguatan pengawasan, dan peningkatan kepuasan kerja merupakan langkah strategis yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja tim secara keseluruhan.

Penelitian mengenai pengelolaan keuangan desa masih tergolong jarang dilakukan dibandingkan dengan topik lain yang berfokus pada tata kelola organisasi publik, meskipun isu ini memiliki relevansi tinggi terhadap efektivitas pembangunan di tingkat lokal. Berbagai tantangan, seperti ketidaksesuaian prosedur penyusunan anggaran, ketidaktertiban laporan pertanggungjawaban, serta kelengkapan dokumen administrasi, menunjukkan bahwa kinerja Tim Pengelola Keuangan Desa masih belum optimal. Hal ini menunjukkan adanya celah untuk penelitian lebih lanjut terkait variabel yang memengaruhi kinerja mereka. Berdasarkan hasil observasi, faktor seperti pengawasan, kompetensi, dan beban kerja memainkan peran penting dalam memengaruhi disiplin kerja dan kinerja tim

secara keseluruhan. Meski literatur sebelumnya telah banyak menyoroti pengaruh faktor-faktor tersebut di organisasi lain, penelitian yang secara khusus mengeksplorasi dampaknya pada pengelolaan keuangan desa masih sangat terbatas. Kombinasi variabel ini memberikan peluang bagi penelitian untuk mengisi kekosongan pengetahuan sekaligus memberikan kontribusi praktis dalam meningkatkan tata kelola keuangan desa di Kabupaten Jember.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas serta teori dan empiris yang sejenis dan didukung dengan data identifikasi permasalahan serta tugas dan fungsi pegawai, maka rumusan masalahnya adalah: bagaimana cara meningkatkan kinerja Tim Pengelola Keuangan (TPK) Desa di Seluruh Kabupaten Jember agar efektifitas dalam meningkatkan mutu kerja melalui faktor pengawasan, dan kompetensi dengan melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Pertanyaan penelitian yang akan muncul adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengawasan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja Tim Pengelola Keuangan Desa di Seluruh Kabupaten Jember?
2. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja Tim Pengelola Keuangan Desa di Seluruh Kabupaten Jember?
3. Apakah pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Tim Pengelola Keuangan Desa di Seluruh Kabupaten Jember?
4. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Tim Pengelola Keuangan Desa di Seluruh Kabupaten Jember?



5. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Tim Pengelola Keuangan Desa di Seluruh Kabupaten Jember?
6. Apakah pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Tim Pengelola Keuangan Desa di Seluruh Kabupaten Jember melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Tim Pengelola Keuangan Desa di Seluruh Kabupaten Jember melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang dibangun ialah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja Tim Pengelola Keuangan Desa di Seluruh Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap disiplin kerja Tim Pengelola Keuangan Desa di Seluruh Kabupaten Jember.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja Tim Pengelola Keuangan Desa di Seluruh Kabupaten Jember.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja Tim Pengelola Keuangan Desa di Seluruh Kabupaten Jember.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Tim Pengelola Keuangan Desa di Seluruh Kabupaten Jember.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja Tim Pengelola Keuangan Desa di Seluruh Kabupaten Jember melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja Tim Pengelola Keuangan Desa di Seluruh Kabupaten Jember melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Kegunaan Praktis.
  - a. Bagi Objek penelitian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Tim Pengelola Keuangan (TPK) Desa Seluruh Kabupaten Jember. Serta dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan pelayanan dan kinerja kepada masyarakat khususnya di Kabupaten Jember.
  - b. Bagi *stakeholder* hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Kegunaan Akademis.
  - a. Bagi Universitas Muhammadiyah Jember penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pelayanan publik yang terkait dengan pelayanan masyarakat, Sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

- b. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris tentang variabel yang diteliti, sehingga dapat dikembangkan dengan menambah variabel yang berbeda.

