

# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Penelitian

Penguatan akuntabilitas kinerja merupakan salah satu program yang dilaksanakan dalam rangka reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN, meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Penguatan Akuntabilitas ini dilaksanakan dengan penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

SAKIP adalah Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan, dimana sistem ini merupakan integrasi dari sistem perencanaan, sistem penganggaran dan sistem pelaporan kinerja, yang selaras dengan pelaksanaan sistem akuntabilitas keuangan. Dalam hal ini, setiap organisasi diwajibkan mencatat dan melaporkan setiap penggunaan keuangan negara serta kesesuaiannya dengan ketentuan yang berlaku. SAKIP merupakan penerapan manajemen kinerja pada sektor publik yang sejalan dan konsisten dengan penerapan reformasi birokrasi, yang berorientasi pada pencapaian outcomes (*money follow program*) dan upaya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Dalam implementasi SAKIP, setiap individu harus menyusun Perjanjian Kinerja mulai dari pejabat tertinggi sampai staf dengan memanfaatkan sumberdaya keuangan yang ada yang harus dipertanggungjawabkan pada akhir tahun dan harus mendukung pencapaian kinerja perangkat daerah.

Implementasi SAKIP diharapkan dapat merubah pola pikir ASN, meningkatkan efisiensi dan efektivitas anggaran, meningkatkan pelayanan masyarakat, dan ASN memiliki jiwa kewirausahaan dengan melakukan perumusan sasaran yang berorientasi pada hasil, *refocusing* program kegiatan sesuai sasaran, dan *crosscutting* program kegiatan sehingga

terwujud sinergi antar instansi.

Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan salah satu bentuk media untuk melaporkan keberhasilan atau kegagalan suatu instansi pemerintah atas pelaksanaan tujuan dan sasaran organisasi. Akuntabilitas kinerja didasarkan pada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang mewajibkan kepada setiap instansi pemerintah melakukan akuntabilitas kinerja masing-masing sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam pencapaian tujuan organisasi sesuai tugas pokok dan fungsinya dalam bentuk Laporan Kinerja.

Laporan Kinerja adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dicapai berdasarkan penggunaan anggaran yang telah dialokasikan setiap tahun.

Laporan Kinerja sebagaimana tersebut diatas berfungsi sebagai :

1. Instrumen untuk melaksanakan reformasi dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat.
2. Cara dan sarana yang efektif untuk mendorong seluruh aparatur pemerintah meningkatkan disiplin dalam menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik dan fungsi-fungsi manajemen kinerja yang taat asas.
3. Cara dan sarana yang efektif untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah/unit kerja berdasarkan rencana kerja yang jelas dan sistematis dengan sasaran kinerja yang terukur dan berkelanjutan.
4. Alat untuk mengetahui dan mengukur tingkat keberhasilan atau kegagalan dari setiap pimpinan instansi/unit kerja dalam menjalankan misi dan tugasnya sehingga dapat dijadikan faktor utama dalam evaluasi kebijakan, program kerja, struktur organisasi dan penetapan alokasi anggaran setiap tahun bagi setiap instansi/unit kerja.
5. Cara dan sarana untuk mendorong usaha penyempurnaan struktur organisasi, kebijakan

publik, ketatalaksanaan, mekanisme pelaporan, metode kerja dan prosedur pelayanan masyarakat berdasarkan permasalahan nyata yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen pemerintahan secara berkelanjutan.

Dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja, Mangkunegara (2001:67) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun pengertian kinerja menurut Moheriono (2012:95) menyatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain kompensasi. Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga dan jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo, 2015:289).

Kompensasi menurut Hasibuan (2014:118) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 30, upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Frayudha et al (2016) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Hal tersebut diperkuat oleh

Mahardika, dkk (2016) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Selain kompensasi, faktor lain yang sangat mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Bass dalam Yukl (2010:313), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

Sedangkan Burns dalam Safaria (2004:62) menyatakan kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan.

Adapun menurut Robbins dan Judge (2008:90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Murtingsih (2015) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Hal tersebut diperkuat oleh Ramadhani, dkk (2016) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hal yang tidak kalah pentingnya yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja. Menurut Hasibuan (2014:193) kedisiplinan adalah *kesadaran* dan *kesediaan* seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut Kelly dalam Unaradjan (2003:9) disiplin adalah keseluruhan latihan mental, fisik, etika semenjak seseorang memasuki pendidikan.

Menurut Hasibuan (2014:193) semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Prihantoro (2012) menemukan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia yang artinya semakin baik disiplin akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Demikian pula yang ditemukan oleh Zainul dan Taufik (2012) yang menemukan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan teori dan beberapa penelitian diatas, kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Namun hasil yang berbeda dikemukakan Nasichah (2016) yang menemukan fakta dalam penelitiannya bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan Balansa dkk (2017) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Temuan dari kedua peneliti diatas menjadi *research gap* dalam penelitian ini.

Selain itu fenomena yang terjadi di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Bondowoso mendorong penulis meneliti lebih lanjut tentang pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening di BPKAD Kabupaten Bondowoso.

BPKAD merupakan Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Bondowoso yang mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah di Bidang Keuangan dan Aset. Capaian program/kegiatan tahun lalu didasarkan pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah sebagai bentuk kewajiban dalam mempertanggungjawabkan kinerja suatu instansi dalam mencapai tujuan/sasaran strategis instansi.

Hasil pengukuran kinerja kegiatan BPKAD tahun 2018 dan 2017 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Kinerja Kegiatan**

No	Uraian	Prosentase Kinerja		Naik/ Turunnya
		2018	2017	
1	2	3	4	5
1	Penyediaan Administrasi Perkantoran	85,89	82,49	3,4
2	Pengadaan dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Aparatur	94,31	90,59	3,72
3	Kegiatan Pendidikan & Pelatihan Formal	90,67	92	(1,33)
4	Kegiatan Penyusunan dan Pelaporan Perencanaan Pembangunan Perangkat Daerah	100	100	0
5	Kegiatan Penyusunan Laporan Keuangan dan Aset	99	99,55	(0,55)
6	Penyusunan Rancangan Peraturan Daerah Tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD dan Rancangan Peraturan KDH Tentang Penjabaran Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD	98,66	99,96	(1,3)
7	Penyusunan Laporan Keuangan Daerah Berbasis Akreal	95,28	96,69	(1,41)
8	Penyusunan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah	93,2	97,73	(4,53)
9	Pembinaan Penerapan Sistem dan Kebijakan Akuntansi Keuangan Daerah	98,05	97,73	0,32
10	Penyusunan Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD dan Peraturan KDH tentang Penjabaran APBD	95,07	95,78	(0,71)
11	Penyusunan Rancangan Peraturan Daerah tentang Perubahan APBD dan Peraturan KDH tentang Penjabaran Perubahan APBD	90,2	91,33	(1,13)
12	Bimbingan Teknis Penyusunan APBD dan Perubahan APBD	83,17	88,7	(5,53)
13	Bimbingan Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah	87,2	88,7	(1,5)
14	Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan APBD	88,71	89,73	(1,02)
15	Peningkatan Manajemen Aset/barang Daerah	96,76	97	(0,24)
16	Intensifikasi dan Ekstensifikasi Sumber-Sumber Pendapatan Daerah	99,72	99,65	0,07
17	Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	94,56	96,76	(2,2)
18	Legalisasi kepemilikan Aset Daerah	79,03	85,19	(6,16)
19	Bimbingan Teknis Implementasi Peraturan Perundang-undangan	98,95	98,61	0,34
20	Inventarisasi Barang Milik Daerah	82,49	91,71	(9,22)
21	Pengolahan Administrasi dan Pelaporan Dana	99,82	98,71	1,11
22	Pengolahan Gaji dan Penatausahaan Belanja Tidak Langsung	99,25	99,53	(0,28)
23	Pengolahan Administrasi dan Penatausahaan Belanja Langsung	99,04	99,04	0
<b>Jumlah</b>		<b>93,44</b>	<b>94,66</b>	<b>(1,22)</b>

Sumber: BPKAD (2019)

Berdasarkan data diatas dapat diketahui pencapaian kinerja kegiatan tahun 2017 dan 2018 apabila dibandingkan terdapat penurunan sebesar 1,22%, hal ini menunjukkan kurang efektifitasnya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, maka dalam penelitian ini peneliti mengangkat beberapa faktor yang diasumsikan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya ialah faktor kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja yang diasumsikan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan perbandingan data pencapaian kinerja kegiatan tahun 2017 dan 2018 pada

tabel 1.1 di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat trend penurunan kinerja pegawai yang ditandai dengan menurunnya prosentase pencapaian kinerja kegiatan yaitu dari 94,66% menjadi 93,44% atau turun sebanyak 1,22%. Fenomena trend penurunan prosentase pencapaian kinerja kegiatan sebesar 1,22% menunjukkan adanya penurunan kinerja pegawai pada tahun 2018 dibandingkan tahun 2017. Oleh karena itu rumusan masalah (*problem statement*) dalam penelitian ini adalah “adanya penurunan kinerja pegawai di BPKAD.”

Untuk menguji secara empirik anteseden-anteseden yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai, maka rumusan masalah penelitian (*research problem*) yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah “Apakah faktor-faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja pegawai di BPKAD?”.

Berdasarkan rumusan masalah (*problem statement*) dan rumusan masalah penelitian (*research problem*) tersebut di atas maka pertanyaan penelitian (*research question*) dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja?
3. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap positif dan signifikan kinerja pegawai?
6. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap positif dan signifikan kinerja pegawai melalui disiplin kerja?
7. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap disiplin kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Menambah pengetahuan di bidang kepegawaian di Kabupaten Bondowoso khususnya dalam hal peningkatan kinerja pegawai dan dalam menentukan kebijakan kepegawaian.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada Badan Pengolahan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bondowoso perihal kinerja pegawainya, serta dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan pelayanan dan kinerja kepada masyarakat.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah pengembangan keilmuan utamanya ilmu kinerja pegawai.
4. Memberikan informasi yang berguna bagi semua pihak yang terkait dan berkepentingan, serta hasil dari penelitian ini sebagai referensi melakukan penelitian lebih lanjut.