

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu, (Hasibuan, 2005). Kinerja (performance) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Malthis dan Jackson, 2009). Pendapat lain mengatakan bahwa kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi (Wibowo, 2011).

Pada dasarnya kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Kinerja seseorang bergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Menurut Handoko (1987) kinerja adalah ukuran terakhir keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan pegawai dalam mencapai kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan dan akan mendorong seseorang untuk lebih baik lagi dam pencapaian tujuan.

Sumber daya manusia merupakan pendukung utama organisasi dan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan

oleh sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi, karena pada dasarnya manusia memiliki kecakapan, kecerdasan, kemauan, harapan, pengetahuan, kepercayaan, kesetiaan. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna (Tjutju, 2008). Guna meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas, kematangan manajemen sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin.

Pemimpin didefinisikan oleh Kartini Kartono (2010) yaitu seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting di dalam suatu organisasi. Para ahli dalam bidang organisasi umumnya mengajukan pengertian tersendiri mengenai kepemimpinan. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam administrasi, dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Thoha (2010) mengatakan tentang definisi dari gaya kepemimpinan, dimana gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pendapat lain mengenai pengertian kepemimpinan menurut Malayu S. P Hasibuan (2011) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil

kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Adapun Pengertian lingkungan kerja menurut Sunyoto (2013) adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain. Pendapat lain menurut Nitisemito (2009) mendefinisikan bahwa lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi diriya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Selanjutnya pengertian lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2009) kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyaltasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Robbins (2003: 101) mengungkapkan, kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum suatu individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan

kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti, penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap seberapa puas atau tidak puasnya dia dengan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang terbedakan dan terpisahkan satu sama lain. Karyawan yang puas cenderung untuk berbicara secara positif mengenai organisasinya, menolong orang lain atau rekan kerjanya dan berusaha untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dalam pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008). Sedangkan menurut Hasibuan (2006) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya.

Berdasarkan pendapat yang mengemukakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai di atas terdapat penelitian yang menyatakan tidak berpengaruh positif. Berdasarkan isu di atas maka Research Gap terhadap kinerja dapat di lihat dalam penelitian Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) mengenai Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT.Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)", menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bertolak belakang dengan penelitian Noor Ubaidillah (2015) mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada

koperasi simpan pinjam (KSP) Utama Karya Cabang Semarang yang menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori kinerja dan penelitian sebelumnya, maka objek penelitian yang dipilih adalah pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Bondowoso. Fenomenanya banyaknya OPD yang harus dilayani. BPKAD menuntut Pegawaiinya untuk meningkatkan kinerja, namun secara umum persepsi pencapaian kinerja pegawai BPKAD masih kurang optimal dan belum sesuai dengan apa yang diharapkan. BPKAD adalah sebuah instansi pemerintahan yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bondowoso Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bondowoso dan berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Bondowoso Nomor 79 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bondowoso. BPKAD Kabupaten Bondowoso sebagai lembaga teknis pengelolaan keuangan daerah bertanggungjawab menciptakan sistem pengelolaan keuangan daerah yang bersinergi dan terintegrasi dengan semua Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bondowoso dan berpedoman pada prinsip pengelolaan keuangan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel sesuai dengan Permendagri No 13 tahun 2006, Permendagri No 59 tahun 2008 dan Peraturan Pemerintah nomor 58 tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan daerah. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah melaksanakan urusan wajib urusan otonomi daerah, pemerintahan umum, administrasi keuangan daerah,

perangkat daerah, kepegawaian dan persandian. Selain itu BPKAD Kabupaten Bondowoso bertanggung jawab terhadap pengelolaan aset daerah dalam rangka meningkatkan kualitas data aset yang mendukung neraca daerah. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana tersebut diatas, Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah fungsi meliputi :

1. perumusan kebijakan teknis pengelolaan keuangan daerah;
2. penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum dibidang pengelolaan keuangan daerah;
3. pembinaan pelaksanaan tugas dibidang pengelolaan keuangan daerah; perencanaan penyusunan rancangan APBD dan perubahan APBD;
4. perumusan petunjuk teknis pelaksanaan system penerimaan dan pengeluaran kas daerah;
5. perumusan kebijakan pinjaman dan obligasi daerah; perumusan pelaksanaan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan dan informasi keuangan daerah
6. perumusan penetapan kebijakan pengelolaan investasi daerah;
7. perumusan pelaksanaan pengelolaan investasi daerah;
8. perumusan pengawasan pengelolaan investasi daerah;
9. perumusan penyusunan laporan keuangan daerah dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD;
10. penyusunan laporan keuangan yang meliputi laporan realisasi anggaran, neraca dan catatan atas laporan keuangan;
11. pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai tugas dan fungsinya.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, berikut ini adalah hasil selama Tahun 2018 berdasarkan pengukuran capaian kinerja terhadap target kinerja yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja (PK) Tahun 2018 yang merupakan penjabaran RPJMD Tahun 2014-2018 dan target Rencana Kerja (Renja) Tahun 2018. Dapat diketahui ada 2 indikator yang capaian kinerjanya tidak mencapai target atau rendah. Capaian kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah sampai dengan Tahun 2018 secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Capaian Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Tahun 2018**

No	Indikator Hasil (Outcome)	Formula Indikator	Target s/d 2018	Realisasi s/d 2018	Capaian Kinerja	Nilai
1	Persentase OPD yang menyusun laporan keuangan	$\frac{\sum \text{OPD yang menyusun laporan keuangan}}{\sum \text{OPD}}$	100 %	100 %	100 %	SB
2	Persentase OPD yang menyusun RKA tepat waktu	$\frac{\sum \text{OPD yang menyusun RKA tepat waktu}}{\sum \text{OPD}}$	100 %	100 %	100 %	SB
3	Persentase penyerapan anggaran APBD	$\frac{\sum \text{realisasi APBD}}{\sum \text{anggaran APBD}}$	100 %	89,13 %	89,13 %	SB
4	Persentase OPD yang melaksanakan administrasi penatausahaan keuangan dengan tertib	$\frac{\sum \text{OPD yang melaksanakan penatausahaan dengan tertib}}{\sum \text{OPD}}$	100 %	100 %	100 %	SB
5	Persentase legalisasi kepemilikan aset daerah	$\frac{\sum \text{tanah yang sudah dilegalisasi}}{\sum \text{aset tanah yang ada}}$	56,98 %	57,89 %	57,89 %	SB
6	Persentase pemanfaatan aset	$\frac{\sum \text{aset yang dimanfaatkan}}{\sum \text{aset}}$	99,43 %	53,25 %	53,55 %	TB
<b>Rata-rata Capaian Kinerja</b>					<b>90,71 %</b>	<b>SB</b>

Sumber data: BPKAD Kabupaten Bondowoso 2018

\*Kategori Nilai :

SB = Sangat Berhasil, B = Berhasil, CB = Cukup Berhasil, TB = Tidak Berhasil

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Ini dilaksanakan dengan merujuk pada isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dari pekerjaan mereka (Rivai et.al, 2011).

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dapat diukur dengan menilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penilaian perilaku kerja pegawai meliputi lima aspek yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Dari hasil penilaian perilaku kerja pegawai kemudian dikelompokkan berdasarkan predikat tertentu yaitu sangat baik (91-keatas), baik (76-90), cukup (61-75), kurang (51-60) dan (50 ke bawah) buruk. Berdasarkan penelitian awal penulis didapatkan data Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang dapat digambarkan seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.2**  
**Rekapitulasi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Kedisiplinan**  
**Pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso Tahun 2018**

No	Nama Pegawai	Nilai SKP	
		2017	2018
1	Dra. Hj. FARIDA, M.Si	86,08	87,55
2	Dra. RĒTNO WULANDARI, MM.	85,28	87,00
3	H. NAZARUDDIN, S.E., M.Si	84,43	89,37
4	TEGUH SETYO WIJANARKO, S.E.	86,58	90,63
5	RIFKY HARIADY, S.STP.	81,25	83,48
6	I WAYAN WISESA BUWANA, SE.	84,16	90,83
7	HERMIN BUDI LESTARI	84,08	86,21
8	DIAN HASY FARIDA, S.H	84,28	87,45
9	DJONI AGUS JURIONO, A.Md.	82,55	88,67
10	SANTI WIRASTUTI, S.E	83,04	87,00
11	GANDHY PRAHSETYO WIBOWO, S.E	85,07	89,00
12	IRMA OKTAVIA PURWARINI, S.E	85,45	88,94
13	NINIES KURNIA KUSUMANINGTIYAS, S.E	83,73	85,99
14	NOVANTYO TRIAS WIHADI, SE	84,33	88,67
15	ENDANG TRIASTUTI, S.Sos.	82,90	84,92
16	SUJOKO, S.Sos	84,04	88,30
17	MUSTIKA RELEGIANA, SP.	82,50	83,78
18	DENY FRIYANTI, S.Sos	82,19	91,22
19	FRENNI ERNIS, S.E	85,53	84,62
20	ROFIANA ULFA, SE	82,80	85,33
21	DINA RULYANTI, SP.	82,27	87,00
22	EKO SLAMET WAHYUDI, SE.		88,67
23	JUANA SETYOWATI, S.Sos.	82,87	85,23
24	DWI ADJENG AGUSTINI	80,99	83,67
25	ANI SUPRIHARTINI	82,02	84,50
26	LELY DINIHARI, S.E., Ak	81,40	84,08
27	SRI YULI ASTUTIK, S.Sos	81,90	86,47
28	RANI SURYANINGSIH, S.AP.	84,84	88,21
29	NONO SUTRISNO	86,41	81,17
30	IRWAN SUSANTO, S.Sos	82,87	85,66
31	NINING UJIYANTI, S.Sos	81,24	85,13
32	RAHYU MARTINI, SE.	81,65	84,25
33	NINIEK SUPRIANDAJANI, S.Sos	86,22	80,83
34	LUTHFIA IKA INVANI HASYATI, SE.	83,23	83,05
35	AHMAD ALFAN JAMALUL HAQ, SE	82,16	84,03
36	DWI AISAH, SE.	79,39	84,48
37	RUDY HARTONO WARTANTO, S.Sos.	81,95	82,80
38	IBNO HAJAR, S.Sos.	84,40	87,74
39	YENI SUGIASTUTI, S.Sos.	80,55	82,00
40	JUNAIDI SUWARSO, S.Sos.	84,39	88,11
41	TEGUH ARIANTO, A.Md	81,79	85,67
42	MUHAMMAD HASNI MULTAZAM, A.Md	81,21	85,67
43	VINA ROSALIA INDAH, A.Md	82,07	84,97
44	RETNO ARI WIDOWATI P., A.Md.	86,50	86,15
45	APRILIA MERINDRA PUTRA, A.Md.	86,42	86,15
46	S U N A R T O	80,87	83,24
47	SLAMET RIYADI	81,74	87,00
48	DESI YULIANTI	81,35	85,10
49	HARYADI	86,65	91,22
50	WAHYU FIRMANSYAH, A.Md.	82,15	88,67
51	ERFAN HIDAJATULLAH	82,51	84,85
52	HADI AGUS SUGIARTO	82,21	80,89
53	BUDI AHMAD YANI	83,28	83,67
54	FAJAR ALAM BASUKI	81,34	84,20
55	ARI LUKMAN HAKIM	81,63	87,00
56	MUJAKI SUFYAN HADY	81,95	81,94
57	EVA FUJI ASTUTIK	80,80	83,27
58	DEDI ARIESANDI	81,57	85,33
59	DWI FAJARYANTO	81,72	84,18
60	DARWIN NUR HADI	77,05	78,75
61	PRAYIT SURYANTO	81,42	82,97

Sumber data: BPKAD Kabupaten Bondowoso (2018)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa hasil penilaian prestasi kerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso masih belum semua mendapat predikat sangat baik. Adapun fenomena yang terjadi pada BPKAD Kabupaten Bondowoso antara lain antara lain :

1. Masih rendahnya kinerja pegawai yang ditunjukkan masih adanya pegawai tidak dapat menggunakan perangkat teknologi yang tersedia.
2. Masih adanya pegawai yang sering terlambat datang ke tempat kerja
3. Masih adanya realisasi anggaran yang belum sesuai dengan targetnya.
4. Masih kurangnya sarana prasarana, kondisi ruangan kerja dan gudang dalam lingkungan kerja belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Dalam penelitian ini maka peneliti mengangkat beberapa faktor yang diasumsikan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai ialah faktor gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas serta didukung oleh teori dan empiris sejenis, maka secara terperinci masalah yang akan diteliti adalah gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja yang diasumsikan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi.

Rumusan masalah penelitian yang akan muncul adalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso?

2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso.

5. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada Badan Pengelolaan 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.

2. Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pelayanan publik 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.