

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, suatu organisasi memerlukan adanya manajemen yang baik terutama di bidang pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia pada sebuah organisasi merupakan aset paling berharga karena berfungsi sebagai faktor penggerak segala aktivitas organisasi mulai dari tahap perencanaan sampai pada tahap evaluasi organisasi. Untuk itu agar perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya maka perusahaan juga dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya dengan mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawannya.

Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya (Mangkunegara, 2005 dan Astianto & Supriyadi, 2014). Sementara Rivai (2005) dan Azhar (2013) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Meningkatnya kinerja individu karyawan akan meningkatkan kinerja organisasi sehingga akan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, perusahaan harus memperhatikan berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja salah

satunya adalah stres kerja. Stres kerja akhir-akhir ini menjadi sebuah fenomena yang harus dihadapi oleh banyak perusahaan. Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang (Siagian, 2009 dan Astianto & Supriyadi 2014). Stres yang tidak dapat diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi dengan lingkungannya, baik lingkungan pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Tingginya tingkat stres karyawan dalam suatu perusahaan akan berakibat terjadinya inefisiensi, tingginya angka *turn over* karyawan, tingginya angka ketidakhadiran, menurunnya kualitas dan kuantitas pelayanan dan menurunnya kepuasan kerja karyawan yang akan berimbas kepada kinerja karyawan (Wheeler&Riding, 1994 dan Al Rub, 2004). Stres kerja dapat terjadi ketika seseorang tidak dapat mengkoordinasikan sumber daya yang tersedia dan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan pribadi (French, 1975 dan Chen, 2009). Greenberg (2002) menyatakan terdapat dua faktor yang mempengaruhi stres kerja yaitu *on the job factor* dan *off the job factor*. *On the job factor* merupakan penyebab yang berhubungan dengan pekerjaan yang menimbulkan stres pada karyawan antara lain beban kerja yang berlebihan, tekanan waktu, kualitas supervisi yang jelek, wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab, ketidakjelasan peran, konflik peran dan berbagai bentuk perubahan. Sementara *off the job factor* merupakan penyebab yang berasal dari luar organisasi yang menimbulkan stres pada karyawan antara lain kekuatan keuangan, masalah fisik, masalah yang berkaitan dengan keluarga dan masalah pribadi lainnya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi stres kerja adalah beban kerja. Beban kerja itu sendiri misalnya target yang telah ditetapkan perusahaan merupakan suatu beban kerja yang harus ditanggung oleh para karyawan. Beban kerja yang dirasa cukup berat dapat berpengaruh pada kondisi fisik dan psikis seseorang. Menurut Menpan (1997) dalam Dhania (2010) pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja juga dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi (Hancock & Meshkati, 1988 dan Astianto & Supriyadi, 2014). Manusia memiliki tingkat pembebanan beban kerja yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi dapat menyebabkan seseorang menjadi *overstress* dan sebaliknya tingkat pembebanan yang terlalu rendah dapat menyebabkan seseorang kehilangan motivasi untuk bekerja dan menyebabkan *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan pembagian tingkat pembebanan yang optimum.

Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi stres kerja adalah ketidakjelasan peran. Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) adalah kurangnya pemahaman atas hak-hak istimewa dan kewajiban yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan pekerjaan (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997 dan Azhar, 2013). Ketidakjelasan peran merupakan kesenjangan antara jumlah informasi yang dimiliki dengan yang dibutuhkan, tidak adanya arah dan kebijakan yang jelas serta ketidakpastian tentang otoritas untuk dapat melaksanakan perannya dengan tepat (Andraeni, 2003 dan Azhar, 2013).

Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) merupakan salah satu lembaga negara yang kinerjanya saat ini sedang menjadi sorotan publik. BPK RI diatur dalam UUD 1945 untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara secara bebas dan mandiri. BPK memiliki visi untuk menjadi pendorong pengelolaan keuangan negara untuk mencapai tujuan negara melalui pemeriksaan yang berkualitas dan bermanfaat. Berdasarkan visi tersebut BPK kemudian merumuskan misi, tujuan strategis dan sasaran strategisnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah:



**Gambar 1.1**  
**Penurunan Visi dan Misi menjadi Tujuan Strategis dan Sasaran Strategis**  
 Sumber : Rencana Strategis Badan Pemeriksa Keuangan 2016-2020

Dari hasil penurunan visi dan misi BPK kemudian ditetapkan dua tujuan strategis. Tujuan strategis yang pertama meliputi faktor eksternal yaitu pihak ketiga yang disebut sebagai pemangku kepentingan sementara tujuan strategis

kedua meliputi faktor internal yaitu kualitas hasil pemeriksaan yang memfokuskan kepada kinerja dari pemeriksa. Dalam penelitian ini akan lebih memfokuskan pada pembahasan mengenai tujuan strategis BPK yang kedua yaitu meningkatkan pemeriksaan yang berkualitas dalam mendorong pengelolaan keuangan negara untuk mencapai tujuan negara karena berkaikan erat dengan kinerja sumber daya manusianya yaitu kinerja pemeriksa.

Pemeriksaan yang dilakukan oleh BPK dibagi menjadi dua jenis yaitu pemeriksaan atas laporan keuangan dan pemeriksaan kinerja. Standar dan pedoman BPK dalam melaksanakan pemeriksaan meliputi Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN), kode etik, Panduan Manajemen Pemeriksaan (PMP) dan Panduan Manajemen Penunjang Pemeriksaan (PMPP), pedoman-pedoman pemeriksaan serta Sistem Pengendalian Mutu (SPM). Standar dan pedoman tersebut menjadi dasar untuk menciptakan hasil pemeriksaan BPK yang berkualitas.

Dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya BPK juga melakukan pengukuran kinerja pemeriksanya menggunakan Indikator Kinerja Utama (IKU). Lebih lanjut akan dijelaskan dalam bentuk tabel mengenai IKU terkait kualitas hasil pemeriksaan.



**Tabel 1.1**  
**Target dan Realisasi Capaian Indikator Kinerja Utama Renstra 2011-2015**

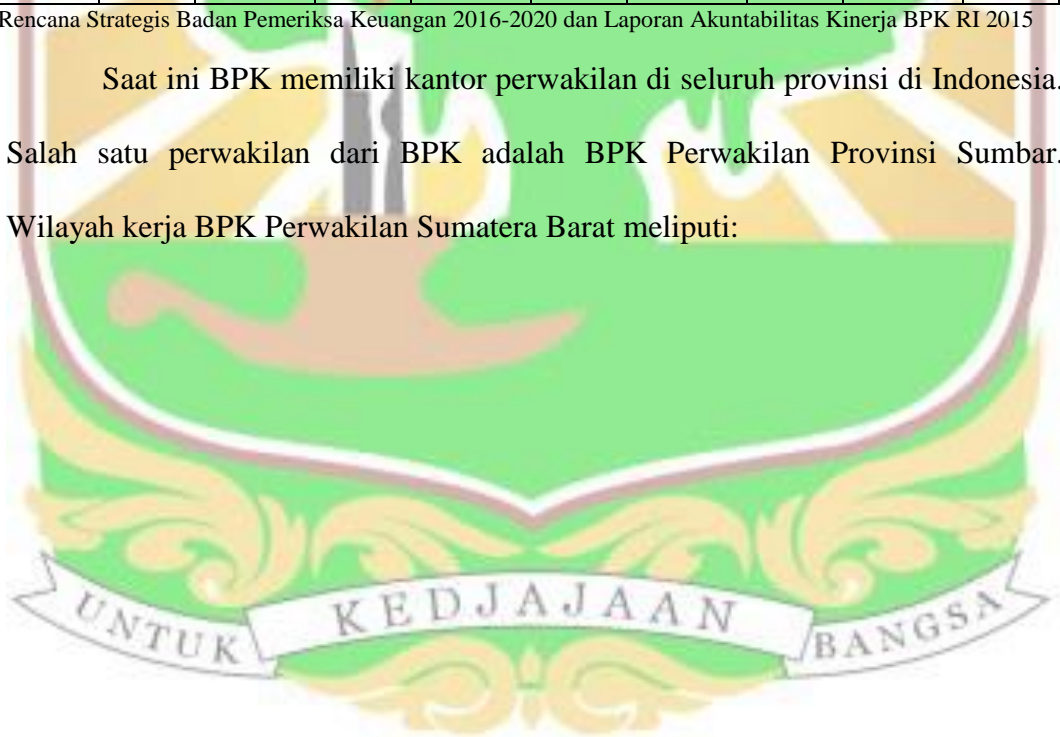
Indikator Kinerja Utama		2011		2012		2013		2014		2015	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang diterbitkan	1.384	1.434	1.361	1.343	1.857	1.788	1.745	1.767	1.770	1.787
2	Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Kinerja yang diterbitkan	149	133	214	193	242	236	235	234	227	254
3	Ketepatan Waktu Proses Pelaksanaan dan pelaporan Pemeriksaan	87%	84,05%	95%	89,52%	95%	91,95%	95%	92,60%	100%	95,08%
4	Tingkat Pemenuhan <i>Quality Assurance</i> dalam Pemeriksaan	100%	96,51%	100%	98,96%	100%	99,37%	100%	99,54%	100%	99,77%

Sumber: Rencana Strategis Badan Pemeriksa Keuangan 2016-2020 dan Laporan Akuntabilitas Kinerja BPK RI 2015

Saat ini BPK memiliki kantor perwakilan di seluruh provinsi di Indonesia.

Salah satu perwakilan dari BPK adalah BPK Perwakilan Provinsi Sumbar.

Wilayah kerja BPK Perwakilan Sumatera Barat meliputi:



1. Pemerintah provinsi, kabupaten dan kota

**Tabel 1.2**  
**Wilayah Kerja BPK Perwalikan Provinsi Sumatera Barat**  
**untuk pemerintah Provinsi, Kabupaten dan Kota**

Kabupaten	Jumlah Kecamatan	Jumlah Kelurahan	Luas Wilayah
Kab. Pesisir Selatan	11		5.749,89
Kab. Solok	14		3.738,00
Kab. Sawahlunto	8		3.130,40
Kab. Tanah Datar	14		1.336,10
Kab Padang Pariaman	17		1.332,51
Kab. Agam	15		1.804,30
Kab. Lima Puluh Kota	13		3.571,14
Kab. Pasaman	8		3.947,63
Kab. Kepulauan Mentawai	10		6.011,35
Kab. Dharmasraya	4		3.209,05
Kab. Solok Selatan	5		3.346,20
Kab. Pasaman Barat	11		3.887,77
Kota Padang	11	104	693,66
Kota Solok	2	13	57,64
Kota Sawah Lunto	4	10	273,45
Kota Padang Panjang	2	16	23,00
Kota Bukit Tinggi	3	24	25,24
Kota Payakumbuh	3	73	8,10
Kota Pariaman	3	16	79,22

Sumber : <http://padang.bpk.go.id>

2. Badan Usaha Milik Daerah

Dari 12 Kabupaten dan 7 kota tersebut masing-masing mempunyai Badan Usaha Milik Daerah, yaitu Bank Nagari, Andalas Tuah Sakato, PD Dinamika, Mekar Jaya Madani, Perusda Kinantan, Sanjung Husada Mandiri, Yayasan Sanjung Mandiri, Perusda Tuah Sepakat, Pembangunan Sumbar, Sarana Andalas Agung, Melati Bus Antar Kota, Kadin, Padang Puskud Bina Satwa, PD Tuah Saiyo, 16 Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD), 14 Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), dan 1 PD PAM.

Berdasarkan laporan pegawai per 31 Maret 2017 ditemukan bahwa terdapat pegawai dengan peran fungsional pemeriksa jumlah 54 orang. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah :

**Tabel 1.3**  
**Jumlah Pegawai Menurut Peran Pemeriksa**

<b>Jumlah Pegawai Menurut Peran Pemeriksa</b>	
Ketua Tim Senior	: 4
Ketua Tim Yuniior	: 9
Anggota Tim Senior	: 15
Anggota Tim Yuniior	: 26
Belum Ditetapkan Peran	: 0
<b>Jumlah</b>	<b>: 54</b>

Sumber : Data Primer, 2017

Pemeriksaan yang dilakukan pada pemerintah provinsi, kabupaten dan kota merupakan pemeriksaan atas laporan keuangan yang dilakukan setiap tahun pada semester I dengan masing-masing tim yang terdiri dari ketua tim dan anggota tim. Sementara pemeriksaan kinerja dilakukan pada badan usaha milik daerah pada semester II juga dengan tim yang terdiri dari ketua dan anggota tim. Idealnya untuk satu tim dalam melaksanakan pemeriksaan terutama pemeriksaan atas laporan keuangan pemerintah provinsi, kabupaten dan kota minimal terdiri dari 4 atau 5 pemeriksa karena banyaknya akun-akun yang harus diperiksa dalam laporan keuangan tahunan. Dibandingkan dengan banyaknya wilayah kerja pemeriksaan BPK Perwakilan Sumatera Barat, pemeriksa yang berjumlah 54 orang tentu sangat sedikit. Bahkan terkadang tim yang melaksanakan pemeriksaan atas laporan keuangan hanya terdiri dari dua orang. Dengan perbandingan yang

tidak seimbang tersebut antara banyaknya tugas yang harus diselesaikan dengan jumlah pemeriksa dalam satu tim dapat menyebabkan pemeriksa mengalami kelebihan beban kerja pada waktu pemeriksaan. Beban kerja itu sendiri misalnya target yang telah ditetapkan perusahaan merupakan suatu beban kerja yang harus ditanggung oleh para karyawan contohnya dalam kasus ini pemeriksaan atas laporan keuangan dilakukan rata-rata selama 60 hari dengan pembagian waktu rata-rata 30 hari pemeriksaan di lapangan dan sisanya penyusunan laporan hasil pemeriksaan berdasarkan hasil di lapangan. Beban kerja yang dirasa cukup berat dapat berpengaruh pada kondisi fisik dan psikis seseorang.

Perbandingan yang tidak seimbang antara cakupan wilayah pemeriksaan dan jumlah pemeriksa juga dapat menimbulkan munculnya kebingungan pemeriksa pada waktu melaksanakan tugas diakibatkan banyaknya beban tugas yang diterima yang disebut ketidakjelasan peran. Ketidakjelasan peran yang sering terjadi dalam pemeriksaan adalah ketika anggota dalam suatu tim pemeriksaan belum paham benar atas tugas dan wewenang yang dimilikinya dalam melakukan pemeriksaan. Hal ini dapat terjadi karena kurang jelasnya arahan dari ketua tim atau karena ketua tim itu sendiri juga tidak mendapat jumlah informasi yang dibutuhkan, tidak adanya arah dan kebijakan yang jelas serta ketidakpastian tentang otoritas untuk dapat melaksanakan perannya dengan tepat dari atasannya.

Beban kerja yang berlebihan dan ketidakjelasan peran dalam melaksanakan pemeriksaan dapat menyebabkan pemeriksa mengalami stres. Selain stres pada saat melakukan pemeriksaan di lapangan pemeriksa juga

mengalami stres pada proses penyusunan laporan. Setelah melakukan pemeriksaan di lapangan, pemeriksa juga kemudian membuat laporan hasil pemeriksaan yang sering disebut LHP. Pada proses penyusunan LHP ini, hasil pemeriksaan yang sudah disusun dalam bentuk *draft* LHP kemudian akan dikoreksi secara berjenjang oleh atasan yang berwenang. Proses koreksi ini seringkali dilakukan berulang kali sampai akhirnya *draft* LHP disetujui oleh atasan untuk dicetak dan diserahkan kepada auditee. Hal ini tentu menambah tingkat stres pemeriksa. Beban kerja yang berlebihan, ketidakjelasan peran dan stres kerja dapat berdampak pada kinerja pemeriksa yang akan mempengaruhi pencapaian sasaran dan tujuan strategis BPK dalam mencapai visi dan misinya.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai “Pengaruh Beban Kerja dan Ketidakjelasan Peran Terhadap Kinerja Pemeriksa dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Sumatera Barat”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh beban kerja terhadap kinerja pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat?
2. Bagaimanakah pengaruh ketidakjelasan peran terhadap kinerja pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat?

3. Bagaimanakah pengaruh beban kerja terhadap stres kerja pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat?
4. Bagaimanakah pengaruh ketidakjelasan peran terhadap stres kerja pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat?
5. Bagaimanakah pengaruh stres kerja terhadap kinerja pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat?
6. Bagaimanakah pengaruh beban kerja terhadap kinerja pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat melalui stres kerja sebagai mediasi?
7. Bagaimanakah pengaruh ketidakjelasan peran terhadap kinerja pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat melalui stres kerja sebagai mediasi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian dari rumusan masalah maka dapat ditetapkan tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera.
2. Untuk menganalisis pengaruh ketidakjelasan peran terhadap kinerja pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat.
3. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap stres kerja pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat.

4. Untuk menganalisis pengaruh ketidakjelasan peran terhadap stres kerja pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat.
5. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat.
6. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat melalui stres kerja sebagai mediasi.
7. Untuk menganalisis pengaruh ketidakjelasan peran terhadap kinerja pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat melalui stres kerja sebagai mediasi.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan tambahan dalam mengembangkan keilmuan di bidang sumber daya manusia tentang berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam kasus ini pemeriksa, khususnya untuk variabel beban kerja, ketidakjelasan peran dan stres kerja.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan pengetahuan tambahan bagi instansi terkait tentang faktor-faktor yang dapat

mempengaruhi kinerja pemeriksa, khususnya dari faktor beban kerja, ketidakjelasan peran dan stres kerja.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup pada penelitian ini akan dilakukan dengan obyek penelitian pada Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Provinsi Sumatera Barat dengan sampel penelitian seluruh pegawai dengan jabatan peran pemeriksa. Pada penelitian ini akan meneliti beban kerja dan ketidakjelasan peran sebagai variabel bebas yang menjadi sebab terjadinya perubahan pada kinerja pemeriksa sebagai variabel terikat. Pada penelitian ini juga akan meneliti stres kerja sebagai variabel mediasi sebagai perantara yang menghubungkan antara beban kerja dan ketidakjelasan peran sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Variabel-variabel yang akan diteliti pada penelitian ini hanya akan dilakukan pada rentang waktu pemeriksaan dan penyusunan laporan hasil pemeriksaan.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Secara umum penelitian ini terdiri dari beberapa bab yang merupakan sebuah system yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Urutan dan sistematika penulisan tesis di dalam penelitian ini untuk lebih jelasnya terlihat di bawah ini :

BAB I Pendahuluan : pada bab ini akan menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II Tinjauan Literatur : pada bab ini akan menjelaskan landasan teoritis dari penelitian ini, asumsi-asumsi dan kajian-kajian para pakar serta penelitian terdahulu yang akan menunjang topik dari penelitian ini.

BAB III Metode Penelitian : bab ini akan menjelaskan mengenai metode penelitian, jenis penelitian, lokasi dan obyek penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, pengukuran variabel penelitian, definisi operasional variabel dan teknik analisis data.

BAB IV Hasil dan Pembahasan : bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum instansi, karakteristik responden, analisis deskriptif variabel penelitian, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V Kesimpulan : bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian serta saran penelitian selanjutnya.

