

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di masa globalisasi dan perubahan yang terus-menerus, instansi pemerintah menghadapi tantangan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat karena terbatasnya sumber daya yang dimiliki. Dalam konteks seperti ini, agar dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat, instansi pemerintah perlu fokus pada sumber daya utama yang dapat membantu organisasi berkembang dan mencapai misi mereka dengan sukses, yaitu sumber daya manusia khususnya PNS. Kinerja PNS sering menjadi sorotan masyarakat, terutama sejak munculnya iklim pemerintahan yang lebih demokratis.



Pemerintah sendiri tampaknya menyadari permasalahan pada kinerja ASN. Pelaksana Tugas (Plt) Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) menyampaikan bahwa dari 3,9 juta ASN yang bekerja di kantor pemerintahan, 1.365.000 ASN ($\pm 35\%$) mempunyai kompetensi dan berkinerja rendah¹. BKN telah mengkategorikan kinerja ASN dalam 4 (empat) kriteria yang terdiri atas, Star yaitu ASN yang memiliki kompetensi tinggi dan berkinerja tinggi, workhorse yaitu ASN yang kompetensinya tinggi namun performannya rendah, trainee yaitu ASN bermotivasi dan performanya tinggi namun kompetensinya rendah, dan deadwood yaitu kompetensi dan kinerjanya sudah rendah.

¹<https://www.cnbcindonesia.com/news/20220723081113-4-357912/survei-baru-30-pns-wfh-gabut-dan-kompetensinya-rendah?page=all>

Dalam upaya mengatur kinerja ASN dengan lebih baik, Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam PP 30 Tahun 2019 tersebut baru muncul istilah penilaian kinerja menggantikan istilah prestasi kerja yang digunakan sebelumnya. Pada PP tersebut Kinerja PNS didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja. Salah satu hal yang baru dalam sistem penilaian kinerja PNS adalah pencapaian kinerja organisasi mempengaruhi distribusi predikat penilaian kinerja PNS dimana semakin baik pencapaian kinerja organisasi semakin banyak PNS yang bisa mendapatkan predikat kinerja Sangat Baik. Selain itu, target kinerja PNS dalam suatu unit harus selaras dengan kinerja dan target kinerja atasan langsung dampak dengan target kinerja organisasi.

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) merupakan aparat pengawasan intern pemerintah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dengan tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pengawasan keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional. Untuk penilaian kerjanya, BPKP telah menyusun Rencana Strategis 5 Tahun yang kemudian setiap tahunnya dilakukan penyusunan Rencana Kerja Tahunan dan hasilnya dilaporkan dalam Laporan Kinerja Tahunan. Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat sebagai unit eselon II di lingkungan BPKP juga menyusun dokumenter tersebut. Rencana kerja tahunan Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat tersebut dicascade (dijabarkan/diselaraskan) kepada seluruh PNS sehingga pencapaian kinerja Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat tentunya merupakan cermin dari kinerja para pegawainya. Berdasarkan Laporan Kinerja

Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat dari tahun 2019 sampai tahun 2022 terlihat bahwa Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat tidak pernah mencapai kinerja 100%.

Tabel 1.1 Capaian Indikator Kinerja Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat Tahun 2019 - 2022

| No. | Tahun | Indikator Kinerja | | |
|-----|-------|-------------------|----------|----------------|
| | | Target | Tercapai | Tidak Tercapai |
| 1 | 2019 | 16 | 12 | 4 |
| 2 | 2020 | 33 | 23 | 10 |
| 3 | 2021 | 29 | 23 | 6 |
| 4 | 2022 | 37 | 35 | 2 |

Sumber: Laporan Kinerja Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat Tahun 2019 s.d. 2022

Namun apabila dilihat dari target keluaran atau output pada periode yang sama terlihat bahwa target output hampir selalu tercapai bahkan melebihi target.

Tabel 1.2 Target dan Output Laporan Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat Tahun 2019 - 2022

| No. | Tahun | Output (Laporan) | | |
|-----|-------|------------------|---------|--------|
| | | Target | Capaian | % |
| 1 | 2019 | 282 | 300 | 106,38 |
| 2 | 2020 | 199 | 199 | 100 |
| 3 | 2021 | 166 | 192 | 115,66 |
| 4 | 2022 | 69 | 102 | 147,83 |

Sumber: Laporan Kinerja Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat Tahun 2019 s.d. 2022

Hal

ini mengindikasikan bahwa penugasan telah dilaksanakan sesuai rencana namun kualitas pekerjaan belum sesuai harapan sehingga outcome dari penugasan belum sesuai harapan dan belum mendorong kinerja instansi.

Salah satu hal yang dapat menentukan dan mempengaruhi tingkat keberhasilan pencapaian kinerja dari para

pegawai adalah desain pekerjaan yang tepat. Gomes-Meija et al., (2012) menyatakan bahwa desain pekerjaan merupakan sebuah proses pengelola dalam pekerjaan, dimana pekerjaan dibagi menjadi tugas-tugas tertentu. Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat per tanggal 31 Desember 2022 memiliki 136 orang pegawai ASN dengan jumlah auditor sebanyak 89 orang atau 65,44%. Sesuai tugas pokok BPKP sebagai auditor internal pemerintah maka dapat dikatakan fungsional auditor sebagai ujung tombak untuk pencapaian kinerja BPKP.

Desain pekerjaan Auditor BPKP, berisi penjabaran mengenai tugas Auditor sesuai dengan jenjang jabatan tercantum Peraturan Kepala BPKP Nomor Per-211/K/JF/2010 tentang Standar Kompetensi Auditor. Dalam melaksanakan tugasnya auditor memiliki keleluasaan untuk merencanakan dan melaksanakan langkah-langkah pekerjaannya melalui penyusunan program kerja penugasan. Program kerja penugasan audit intern mencakup prosedur untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mendokumentasikan informasi dan metodologi yang digunakan selama penugasan.

Adapun pemberdayaan adalah pemberian kemampuan dan kewenangan pada pegawai untuk membuat keputusan yang akan secara tradisional dilakukan oleh manajer Gomes-Meija et al., (2012). Hal ini berarti pemberdayaan pegawai akan mengurangi ketergantungan terhadap pertimbangan atasannya dalam memutuskan suatu hal terkait dengan pekerjaannya. Namun, hal tersebut perlu diimbangi dengan pemberian kesempatan dan kemampuan pada pegawai sehingga pegawai dapat memenuhi harapan dari pemberdayaan pegawai sehingga dapat menjalankan pekerjaan secara maksimal. Pemberdayaan yang

tepat akan mendorong pegawai membuat keputusan secara bertanggung jawab. Pegawai yang bertanggung jawab akan berusaha memperoleh capaian target individu yang selaras dan berkontribusi terhadap pencapaian target organisasi secara tepat waktu.

Motivasi juga dipercayasebagai salah satu unsur yang akan mempengaruhi kepuasan kerja. Sulistiyani dan Rosidah (2003) menyatakan bahwa motivasi yang ditunjukkan dengan dukungan aktivitas yang mengarah pada tujuan. Heidjrachman dan Husnan (2002) membagi motivasi atas dua jenis yaitu motivasi positif yaitu berupa kemungkinan mendapatkan hadiah dan motivasi negative melalui kekuatan ketakutan. Motivasi dapat berupa 2 bentuk yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Nawawi, 2000). Motivasi intrinsik berupa dorongan kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sendiri berupa kesadaran tentang makna pekerjaan yang dilaksanakan. Motivasi ekstrinsik berupa dorongan kerja yang bersumber dari luar diri pekerja berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Undang-undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara telah mencantumkan hak ASN yaitu komponen penghargaan dan pengakuan yang salah satunya berupa penghargaan yang bersifat motivasi yang dapat berupa finansial dan/atau non finansial.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, penelitian ini akan memberikan gambaran dan fokus mengenai pengaruh desain kerja dan pemberdayaan pegawai dengan motivasi sebagai mediator terhadap kinerja Auditor pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh desain kerjaterhadap kinerja auditor pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat?
2. Bagaimanakah pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja auditor pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat?
3. Bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap kinerja auditor pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat?
4. Bagaimanakah pengaruh desain kerjaterhadap motivasi auditor pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat?
5. Bagaimanakah pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap motivasi auditor pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat?
6. Bagaimanakah pengaruh desain kerjaterhadap kinerja auditor dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat?
7. Bagaimanakah pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja auditor dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat?



1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini untuk menjawab pertanyaan dari rumusan masalah di atas, yaitu untuk:

1. Pengaruh desain kerjaterhadap kinerja auditor pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.

2. Pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja auditor pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.
3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja auditor pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.
4. Pengaruh desain kerja terhadap motivasi auditor pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.
5. Pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap motivasi auditor pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.
6. Pengaruh desain kerja terhadap kinerja auditor dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.
7. Pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja auditor dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat.



1.4 Manfaat Penelitian.

Penelitian ini penulis harapkan dapat memberikan manfaat baik secara akademis maupun praktis bagi pihak-pihak terkait antara lain sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi akademis terhadap pengembangan literatur pada sektora manajemen sumber daya manusia khususnya terkait teori Praktik Pengembangan Karir, kompensasi, kepuasan kerja dan motivasi.
2. Bagi praktisi khususnya pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk peningkatan desain kerja, pemberdayaan pegawai, motivasi dan kinerja pada auditor.

1.5 Ruang Lingkup

Penelitian ini terbatas pada aspek-aspek desain kerja, pemberdayaan pegawai, kinerja dan motivasi pada pegawai dengan jabatan fungsional Auditor yang bertugas di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat selama penelitian dilaksanakan.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan proposal tesis ini disusun dengan urutan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan menguraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan yang menggambarkan garis besar/pokok-pokok penulisan secara menyeluruh.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bab ini akan menguraikan mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, dan kerangka konseptual penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan tentang metode penelitian dan alasan menggunakan metode, objek penelitian dan alasan pemilihan objek, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV Analisis Data dan Pembahasan

Pada bab ini berisi tentang analisis hasil dari penelitian dan pembahasan yang telah diolah menggunakan aplikasi pengolahan data.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan, implikasi penelitian, keterbatasan, dan saran yang diberikan untuk penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

