

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peningkatan kinerja pegawai merupakan aspek krusial yang tidak hanya memengaruhi produktivitas suatu organisasi, tetapi juga menentukan sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Dalam konteks pemerintahan, kinerja pegawai berperan penting dalam efektivitas pelayanan publik dan keberhasilan implementasi kebijakan. Setiap instansi pemerintahan, baik di tingkat pusat maupun daerah, dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten, berpengalaman, dan memiliki semangat kerja yang tinggi guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Oleh karena itu, meningkatkan kualitas kinerja pegawai adalah langkah penting untuk mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan, termasuk dalam pengelolaan dan pemanfaatan anggaran negara yang efisien dan transparan.

Peningkatan kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting bagi setiap organisasi, terutama dalam sektor pemerintahan yang memiliki tanggung jawab besar dalam melayani masyarakat dan menjalankan fungsi pemerintahan. Di lingkungan pemerintah daerah, seperti pada Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kota Bandar Lampung, kinerja pegawai sangat mempengaruhi efektivitas pengelolaan keuangan daerah. BKAD berperan dalam pengelolaan dan pengawasan keuangan daerah, yang meliputi perencanaan anggaran, pengelolaan aset, dan pelaporan keuangan yang transparan dan akuntabel. Oleh karena itu, keberhasilan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut sangat bergantung pada kinerja pegawai di bidang perbendaharaan yang memiliki peran sentral dalam pengelolaan anggaran daerah.

Menurut Sutrisno (2020), kinerja merupakan hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi yang diukur berdasarkan standar

atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Sutrisno, 2020). Kinerja tidak hanya dilihat dari sisi kuantitas, tetapi juga kualitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung sangat berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam mengelola anggaran, aset, dan laporan keuangan daerah secara akurat dan tepat waktu. Peningkatan kinerja pegawai di bidang ini sangat penting untuk memastikan pengelolaan keuangan daerah yang transparan, akuntabel, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Oleh karena itu, kinerja pegawai di BKAD harus dinilai tidak hanya dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga dari proses yang mencakup pemahaman terhadap kompetensi teknis, pengalaman kerja yang dimiliki, serta dukungan dari budaya organisasi yang ada di lingkungan kerja tersebut.

Menurut Suryana (2020), kompetensi merujuk pada kemampuan yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu secara efektif dan efisien, yang melibatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, serta perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan (Suryana, 2020). Kompetensi ini sangat penting untuk mencapai kinerja yang optimal dalam organisasi. Dalam konteks Kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung, kompetensi sangat berperan dalam pengelolaan keuangan daerah, termasuk dalam perencanaan anggaran, pengelolaan aset, serta penyusunan dan pelaporan keuangan. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi di bidang perpendaharaan akan mampu mengelola anggaran daerah dengan baik, memastikan keuangan daerah tercatat secara transparan dan akuntabel, serta dapat mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang mungkin muncul dalam proses administrasi keuangan. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi pegawai di BKAD sangat diperlukan untuk mendukung tercapainya tujuan pengelolaan keuangan daerah yang efektif dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Menurut Wijayanti (2020), pengalaman kerja adalah akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan pembelajaran yang diperoleh seseorang selama melaksanakan tugas

dan tanggung jawab di suatu pekerjaan atau posisi tertentu (Wijayanti, 2020). Pengalaman ini mencakup berbagai situasi yang dihadapi dalam pekerjaan, baik yang rutin maupun yang menantang, yang memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuan dalam menyelesaikan masalah dan meningkatkan efisiensi kerja. Dalam konteks Kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung, pengalaman kerja memainkan peran penting dalam mengelola anggaran dan keuangan daerah dengan lebih baik. Pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang kaya di bidang perpendaharaan akan lebih terampil dalam merencanakan anggaran, mengelola aset, serta menyusun laporan keuangan dengan akurat dan tepat waktu. Pengalaman kerja yang terus berkembang ini juga dapat membantu pegawai dalam menghadapi berbagai tantangan yang muncul dalam pengelolaan keuangan daerah, sehingga meningkatkan kualitas kinerja mereka dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas keuangan di BKAD.

Menurut Suryanto (2020), budaya organisasi merujuk pada nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang berkembang dan diterima bersama dalam suatu organisasi, yang mempengaruhi cara berinteraksi, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan tugas (Suryanto, 2020). Budaya organisasi ini berfungsi sebagai pedoman yang membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi, serta menjadi dasar dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif. Dalam konteks BKAD Kota Bandar Lampung, budaya organisasi yang baik sangat penting untuk mendukung terciptanya lingkungan kerja yang transparan, akuntabel, dan kolaboratif. Budaya organisasi yang mendukung komunikasi yang terbuka, kerja sama tim, serta integritas akan mendorong pegawai di Bidang Perpendaharaan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dalam pengelolaan anggaran dan keuangan daerah. Budaya ini juga akan memperkuat kepatuhan pegawai terhadap standar operasional prosedur dan peraturan yang berlaku, sehingga meningkatkan kualitas dan efisiensi kerja dalam pengelolaan keuangan daerah.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada BKAD Kota Bandar Lampung, terdapat beberapa kendala yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai. Berikut data capaian kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung tahun 2024:

Tabel 1.1 Capaian Kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung

No.	Indikator Kinerja	Target (%)	Realisasi (%)	Capaian (%)
1	Volume Pekerjaan Diselesaikan	100	72	-28%
2	Tingkat Ketepatan dan Akurasi Hasil Kerja	95	76	-19%
3	Kecepatan Penyelesaian Tugas	90	68	-22%
4	Inisiatif dalam Menyelesaikan Tugas	85	60	-25%
5	Kehadiran dan Kepatuhan Terhadap Waktu	100	88	-12%
6	Kolaborasi dan Kontribusi dalam Tim	95	80	-15%
7	Pencapaian Output Sesuai Target Kerja	100	78	-22%

Sumber: BKAP Kota Bandar Lampung, 2025

Tabel 1.1 menggambarkan capaian kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung berdasarkan tujuh indikator utama. Secara keseluruhan, seluruh indikator menunjukkan realisasi yang berada di bawah target, sehingga mencerminkan belum optimalnya kinerja pegawai. Indikator dengan capaian terendah adalah Volume Pekerjaan Diselesaikan (-28%) dan Inisiatif dalam Menyelesaikan Tugas (-25%), yang mengindikasikan masih rendahnya produktivitas serta kurangnya kreativitas atau proaktifitas pegawai dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, indikator Kecepatan Penyelesaian Tugas dan Pencapaian Output Sesuai Target Kerja juga mengalami selisih cukup besar terhadap target, masing-masing sebesar -22%. Indikator Kolaborasi dan Kontribusi dalam Tim menunjukkan deviasi sebesar -15%, yang menandakan perlunya peningkatan kerja sama antarpegawai. Sementara itu, Tingkat Ketepatan dan Akurasi Hasil Kerja masih menyisakan selisih -19% dari target yang ditetapkan.

Indikator dengan capaian paling mendekati target adalah Kehadiran dan Kepatuhan Terhadap Waktu, yaitu dengan deviasi -12%. Meskipun demikian, capaian ini tetap menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai masih perlu ditingkatkan. Secara umum, data dalam tabel menegaskan perlunya evaluasi menyeluruh terkait sistem kerja, motivasi, dan pembagian tugas agar kinerja pegawai dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 10 pegawai BKAD Kota Bandar Lampung mengenai kompetensi pegawai, diperoleh temuan sebagai berikut:

Tabel 1.2 Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kompetensi Pegawai

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)	Rata-rata Skor

1	Saya menguasai pengetahuan teknis dan regulasi untuk menjalankan tugas.	1	2	3	4	0	3.0
2	Saya menerapkan keterampilan kerja secara tepat dan efisien.	1	2	3	3	1	2.7
3	Saya mampu beradaptasi terhadap perubahan kebijakan/lingkungan kerja.	0	2	3	3	2	2.4
4	Saya mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah kerja secara mandiri.	0	1	4	3	2	2.4
5	Saya menunjukkan sikap profesional dan etika dalam setiap tugas.	2	3	3	1	1	3.3
6	Saya memiliki keterampilan komunikasi efektif dalam kerja tim.	1	2	4	2	1	2.7
7	Saya sering mendapatkan pelatihan yang mendukung peningkatan kompetensi.	0	1	3	4	2	2.2

Sumber: Hasil olah data 2025

Berdasarkan hasil kuesioner pra-survei terhadap 10 pegawai BKAD Kota Bandar Lampung, sebagian besar pegawai menunjukkan skor rata-rata di bawah 3,0 pada berbagai aspek kompetensi. Hal ini mencerminkan adanya tantangan dalam penguasaan pengetahuan teknis, penerapan keterampilan kerja, adaptasi terhadap perubahan, penyelesaian masalah secara mandiri, serta keterampilan komunikasi efektif dalam kerja tim. Selain itu, rendahnya skor pada pernyataan terkait pelatihan dan kesempatan pengembangan kompetensi menunjukkan bahwa pegawai merasa kurang difasilitasi dalam pengembangan profesional mereka. Secara keseluruhan, hasil survei ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat beberapa area yang menunjukkan skor rata-rata di atas 3,0, masih banyak aspek kompetensi pegawai yang perlu ditingkatkan untuk mencapai standar yang diharapkan. Rekomendasi untuk meningkatkan kompetensi pegawai antara lain melalui pelatihan teknis dan soft skills, program mentoring, serta peningkatan akses terhadap pelatihan dan pengembangan karier. Langkah-langkah ini diharapkan dapat membantu pegawai dalam meningkatkan kompetensinya dan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Masalah pengalaman kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai pada BKAD Kota Bandar Lampung. Meskipun sebagian besar pegawai telah bekerja dalam jangka waktu yang cukup lama, namun beberapa di antaranya masih terfokus pada pekerjaan rutin yang tidak memungkinkan mereka untuk mengembangkan kemampuan dalam menghadapi tugas yang lebih kompleks atau inovatif. Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 10 pegawai BKAD Kota Bandar Lampung mengenai pengalaman kerja, diperoleh temuan sebagai berikut:

Tabel 1.3 Kuesioner Pra-Survei Mengenai Pengalaman Kerja

No	Pernyataan	Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Cukup Setuju (3)	Tidak Setuju (2)	Sangat Tidak Setuju (1)
1	Saya telah bekerja dalam durasi yang cukup untuk memahami tugas dan tanggung jawab saya dengan baik.	4	3	3	-	-
2	Saya memiliki pengalaman dalam mengerjakan berbagai tugas dan tanggung jawab yang beragam di tempat kerja.	3	3	3	1	-
3	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan saya selama bekerja di instansi ini.	2	3	3	2	-
4	Saya sering terlibat dalam proyek atau inisiatif khusus yang meningkatkan pengalaman kerja saya.	2	2	4	2	-
5	Saya menerima feedback dan evaluasi kinerja yang membantu saya meningkatkan kualitas kerja.	3	2	4	1	-

Sumber: Hasil olah data 2025

Tabel 1.3 menyajikan hasil pra-survei mengenai pengalaman kerja pegawai berdasarkan lima aspek utama, yaitu durasi kerja, keberagaman tugas, pengembangan keterampilan, keterlibatan dalam proyek khusus, serta feedback dan evaluasi kinerja. Mayoritas responden merasa memiliki pengalaman yang cukup dalam memahami tugas mereka, dengan sebagian besar setuju bahwa mereka mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan. Namun, keterlibatan dalam proyek khusus dan penerimaan feedback masih bervariasi, dengan beberapa responden merasa kurang mendapatkan kesempatan tersebut. Data ini memberikan gambaran awal mengenai tingkat pengalaman kerja pegawai di instansi terkait.

Selain itu, budaya organisasi di BKAD Kota Bandar Lampung juga memiliki peran yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 10 pegawai BKAD Kota Bandar Lampung mengenai pengalaman kerja, diperoleh temuan sebagai berikut:

Tabel 1.4 Kuesioner Pra-Survei Mengenai Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Cukup Setuju (3)	Tidak Setuju (2)	Sangat Tidak Setuju (1)
1	Saya merasa lingkungan kerja saya mendukung keterbukaan dan komunikasi yang efektif.	3	3	3	1	-
2	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja berdasarkan rasa saling percaya dan koordinasi yang baik.	3	4	2	1	-

3	Saya mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan dalam pekerjaan tanpa mengalami kesulitan yang berarti.	3	3	4	-	-
4	Saya selalu berkomitmen untuk memberikan hasil kerja yang berkualitas sesuai dengan standar organisasi.	3	2	4	1	-
5	Saya diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan diberdayakan dalam pekerjaan saya.	2	2	4	2	-

Sumber: Hasil olah data 2025

Tabel 1.4 menyajikan hasil pra-survei mengenai budaya organisasi berdasarkan lima aspek utama: keterbukaan dan komunikasi, kerja sama tim, adaptasi terhadap perubahan, komitmen terhadap kualitas, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan. Sebagian besar responden setuju bahwa lingkungan kerja mereka mendukung komunikasi yang efektif dan kerja sama berbasis kepercayaan. Selain itu, mayoritas merasa mampu beradaptasi dengan perubahan serta berkomitmen terhadap kualitas kerja. Namun, ada beberapa responden yang merasa kurang mendapatkan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pemberdayaan dalam pekerjaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kompetensi pegawai BKAD Kota Bandar Lampung berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengalaman kerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana budaya organisasi di BKAD Kota Bandar Lampung berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Bidang Perbendaharaan?
4. Bagaimana kontribusi bersama dari kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung.
4. Untuk mengetahui kontribusi bersama kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BKAD Kota Bandar Lampung.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi Pemerintah Kota Bandar Lampung: Sebagai bahan evaluasi dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kota Bandar Lampung, serta sebagai dasar dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia.
2. Bagi Pegawai BKAD Kota Bandar Lampung: Memberikan wawasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mereka, yang dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas kerja.
3. Bagi Peneliti dan Akademisi: Menambah pengetahuan dan wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pemerintahan daerah.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya: Memberikan landasan untuk penelitian lebih lanjut mengenai pengelolaan kinerja pegawai di sektor pemerintahan.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1 Ruang Lingkup Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kota Bandar Lampung. Pemilihan subjek ini didasarkan pada peran mereka dalam pelaksanaan fungsi administrasi, pengelolaan keuangan, serta penataan aset daerah yang memerlukan kompetensi, pengalaman kerja, dan dukungan budaya organisasi yang memadai.

1.5.2 Ruang Lingkup Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini meliputi variabel-variabel sebagai berikut:

1. Variabel independen (bebas): kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya organisasi.
2. Variabel dependen (terikat): kinerja pegawai.

1.5.3 Ruang Lingkup Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kota Bandar Lampung yang berlokasi di lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung. Waktu penelitian direncanakan berlangsung mulai dari tahap persiapan, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan penelitian dalam rentang bulan Januari hingga Juli tahun 2025.

1.5.4 Ruang Lingkup Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini berada dalam bidang ilmu Manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Fokus kajian diarahkan pada bagaimana faktor internal pegawai dan budaya organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dalam konteks organisasi sektor publik.

1.6. Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan: Berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori: Menyajikan landasan teori, tinjauan pustaka terkait kompetensi, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai serta hasil penelitian terdahulu.

BAB III Metode Penelitian: Menguraikan jenis dan pendekatan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian.

penelitian selanjutnya.

BAB IV Hasil dan Pembahasan: Menyajikan hasil analisis data yang diperoleh dari pengolahan kuesioner, termasuk uji validitas, reliabilitas, normalitas, linearitas, multikolinearitas, serta uji regresi linier berganda. Hasil tersebut kemudian dibahas secara mendalam untuk melihat keterkaitannya dengan teori maupun penelitian terdahulu.

BAB V Kesimpulan dan Saran: Berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan menjawab rumusan masalah. Bab ini juga memuat saran-saran praktis

maupun teoritis yang ditujukan kepada pihak terkait, serta rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

Daftar Pustaka

Lampiran