

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan di bidang ekonomi yang semakin ketat mengharuskan organisasi untuk mengembangkan segala potensi yang ada di dalamnya untuk terus berinovasi, terutama di bidang sumber daya manusia. Dalam mendukung persaingan tersebut, organisasi dituntut untuk mengoptimalkan bidang sumber daya manusia karena sumber daya manusia merupakan aspek dalam organisasi memegang peranan utama dalam keberhasilan organisasi. Torang (2016:88) menjelaskan bahwa dalam mencapai tujuan organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, oleh karena itu organisasi harus bisa mengelola sumber daya manusia yang ada guna meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dengan mudah tercapai. Sumber daya manusia pada organisasi harus diperhatikan dan dikembangkan kualitasnya sehingga mampu mencapai kinerja yang optimal.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi dengan mendayagunakan sumber-sumber yang dimiliki dalam diri individunya seperti pengetahuan, keahlian, dan kemampuan. Tanpa keikutsertaan manusia tentu tujuan organisasi tidak akan tercapai. Sebagaimana yang dikemukakan Handoko (2016:121) bahwa sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga,

bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi, tanpa orang-orang yang cakap, organisasi dan manajemen akan gagal mencapai tujuannya.

Pasaribu (2023) menyatakan bahwa sebuah instansi harus didukung sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam instansi tersebut. Terdapat faktor-faktor yang dapat menyebabkan kinerja pegawai meningkat atau menurun. Faktor-faktor negatif yang menyebabkan kinerja pegawai menurun itu seperti banyaknya tekanan, hilangnya keinginan pegawai untuk berprestasi, keadaan di lingkungan sekitar kerja dan tidak ada panutan atau acuan dalam pencapaian prestasi seorang pegawai dalam sebuah instansi.

Komitmen adalah pengabdian seorang individu pada suatu hal dengan jangka waktu yang sangat lama. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan seorang pegawai yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins, 2017:81). Adapun komponen dari komitmen organisasi adalah komponen afektif, yaitu komitmen yang berkaitan dengan emosional, identifikasi, serta keterlibatan pegawai pada organisasi, dimana pegawai telah menerima dan memiliki keinginan untuk bekerja dalam organisasi tersebut. Mangkunegara (2016:67) mendefinisikan komitmen afektif sebagai keinginan yang kuat yang dimiliki pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, keinginan bekerja secara maksimal pada sebuah organisasi, keyakinan dan kepastian terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Nitisemito (2017:66) mengemukakan kompetensi merupakan sifat individu yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan secara efektif atau

sangat sukses. Ketidak samaan kompetensi inilah yang membedakan manusia dengan aktor unggul dan siapa yang tidak. Untuk mencapai kinerja yang cukup atau rata-rata, diperlukan batasan kompetensi (ambang batas kompetensi) atau kompetensi esensial. Batasan kompetensi atau kompetensi khusus untuk pekerjaan tersebut merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan pegawai (*personnel selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession perencanaan*), evaluasi kinerja (*performance appraisal*) dan pengembangan.

Sutrisno (2016:62) menjelaskan bahwa pengembangan SDM merupakan tentang *development practice* dan membutuhkan kolaborasi dengan program manajemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan hasil yang diharapkan. Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan. Situasi ini akan menimbulkan keadaan dimana seorang pegawai dalam bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian tujuannya. Terjalannya interaksi yang kuat menciptakan nilai dan perubahan positif antara pengembangan SDM dengan kinerja pegawai.

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 262/PMK.01/2016 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) merupakan instansi vertikal unit eselon III Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) mempunyai tugas

melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan Bendahara Umum Negara (BUN), penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah merupakan Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 262/PMK.01/2016 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) dengan wilayah kerja Provinsi Jawa Tengah yang meliputi Tipe A1 dan Tipe A2 sebanyak 15 KPPN yaitu KPPN Semarang I (Tipe A1), KPPN Purworejo (Tipe A1), KPPN Surakarta (Tipe A1), KPPN Purwokerto (Tipe A1), KPPN Pekalongan (Tipe A1), KPPN Pati (Tipe A1), KPPN Magelang (Tipe A1), KPPN Tegal (Tipe A1), KPPN Kudus (Tipe A1), KPPN Cilacap (Tipe A2), KPPN Semarang II (Tipe A1), KPPN Klaten (Tipe A2), KPPN Sragen (Tipe A2), KPPN Purwodadi (Tipe A2), dan KPPN Banjarnegara (Tipe A2).

Berkaitan dengan ketetapan Nota Dinas Nomor ND-2595/PB.1/2022 dalam rangka penguatan dan pengembangan tugas dan fungsi KPPN sebagai pengelola perbendaharaan dan fiskal di daerah, pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah dituntut untuk dapat memaksimalkan kinerjanya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Standardisasi kegiatan di atas selanjutnya agar dapat

dipedomani dan dilaksanakan oleh seluruh KPPN dengan detail pelaksanaan kegiatan sebagaimana terlampir pada nota dinas ini. Selanjutnya Kepala KPPN diminta untuk dapat menyusun rencana aksi serta mengkoordinir seluruh pelaksanaan kegiatan yang tertuang dalam standarisasi kegiatan di atas. Hasil capaian standarisasi kegiatan pada pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah dapat dijelaskan dari capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebagai berikut:

Tabel 1.1

NKO KPPN Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah
Periode s.d. Bulan Desember Tahun 2022

No	Nama KPPN	Target NKO	Capaian NKO
1	KPPN Semarang I	100	107,56
2	KPPN Semarang II	100	106,83
3	KPPN Surakarta	100	107,46
4	KPPN Pati	100	107,87
5	KPPN Kudus	100	107,39
6	KPPN Pekalongan	100	107,43
7	KPPN Tegal	100	107,58
8	KPPN Purwokerto	100	107,27
9	KPPN Magelang	100	106,51
10	KPPN Klaten	100	107,87
11	KPPN Sragen	100	107,07
12	KPPN Purworejo	100	107,60
13	KPPN Purwodadi	100	107,17
14	KPPN Banjarnegara	100	107,03
15	KPPN Cilacap	100	107,89
Rata-Rata Capaian NKO			107,37

Sumber: KPPN Ligkup Kanwil Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jateng, 2023.

Hasil capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) pada tabel 1.1 memiliki rata-rata Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah sebesar 107,37. Berdasarkan ketetapan standarisasi sebesar 100, semua Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal

Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah dinyatakan memiliki capaian yang tinggi, akan tetapi berdasarkan capaian rata-rata terdapat beberapa KPPN yang memiliki capaian NKO yang dibawah rata-rata yang perlu ditingkatkan. Hal tersebut didukung dengan realisasi capaian bobot NKO selama kuartal I sampai dengan kuartal IV masih berfluktuatif. Berikut disajikan realisasi capaian bobot NKO Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah:

Tabel 1.2

Realisasi Capaian Bobot NKO KPPN Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah Tahun 2022

<i>Perspectives NKO</i> dalam persentase (%)	Target Bobot	Realisasi Capaian Bobot NKO			
		Q1	Q2	Q3	Q4
<i>Stakholder</i>	25	25,88	25,02	26,17	26,72
<i>Customer</i>	15	16,43	15,77	15,89	17,07
<i>Internal Bussines Process</i>	30	28,97	28,35	27,02	29,43
<i>Learning and Growth</i>	30	38,81	30,47	38,31	39,15
Total NKO Triwulan	100	110,09	99,61	107,39	112,37
Rata-rata NKO Tahun 2022	100	107,37			

Sumber: KPPN Lingkup Kanwil Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jateng, 2023.

Realisasi capaian bobot NKO Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah kuartal I sampai dengan kuartal IV pada tabel 1.1 dijelaskan bahwa hasil penilaian kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2022 memiliki capaian Bobot Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPPN masih belum stabil. Hal ini disebabkan oleh capaian Bobot Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPPN pada *Persperctives Internal Bussines Process* pada setiap triwulan tahun 2022 juga belum terpenuhi, yang menandakan bahwa dalam operasional

internal Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah masih perlu ditingkatkan.

Sukmara (2023) berpendapat bahwa pegawai pada sebuah organisasi dapat meningkatkan kinerjanya dengan memahami apa yang menjadi penyebab komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, karena pegawai yang memiliki komitmen yang kuat atas pekerjaannya akan bekerja dengan lebih produktif dan setia dengan organisasinya, pegawai yang memiliki komitmen yang rendah dengan pekerjaannya akan bekerja dengan kurang produktif dan cenderung memiliki keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya. Komitmen afektif yang dimiliki pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah dapat diidentifikasi dari data absensi pegawai sebagai berikut:

Tabel 1.3
Data Kehadiran Pegawai Selama Bulan Januari 2022-Agustus 2023

Bulan	Tahun	Jumlah Pegawai	Tepat Waktu	Terlambat	%
Januari	2022	304	286	18	94,08%
Februari	2022	304	292	12	96,05%
Maret	2022	304	295	9	97,04%
April	2022	304	296	8	97,37%
Mei	2022	304	280	24	92,11%
Juni	2022	304	300	4	98,68%
Juli	2022	304	292	12	96,05%
Agustus	2022	304	297	7	97,70%
September	2022	304	284	20	93,42%
Oktober	2022	304	302	2	99,34%
November	2022	304	296	8	97,37%
Desember	2022	304	295	9	97,04%

Bulan	Tahun	Jumlah Pegawai	Tepat Waktu	Terlambat	%
Januari	2023	304	281	23	92,43%
Februari	2023	304	287	17	94,41%
Maret	2023	304	282	22	92,76%
April	2023	304	267	37	87,83%
Mei	2023	304	279	25	91,78%
Juni	2023	304	273	31	89,80%
Juli	2023	304	298	6	98,03%
Agustus	2023	304	290	14	95,39%

Sumber: KPPN Lingkup Kanwil Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jateng, 2023.

Data Kehadiran pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah pada tabel 1.2 menunjukkan terdapat beberapa pegawai yang terlambat hadir dalam melaksanakan tugas selama tahun 2022-2023. Keterlambatan pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah mengindikasikan masalah komitmen afektif yang belum stabil, sehingga berdampak pada capaian kinerja pegawai yang perlu ditingkatkan.

Kompetensi pegawai pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah yang didasarkan Nota Dinas Sekretaris Direktorat Jenderal Perbendaharaan nomor ND-1818/PB.1/2022 tanggal 25 Mei 2022 tentang Penyampaian Usulan Kebutuhan Pembelajaran dalam rangka Penyusunan Analisis Kebutuhan Pembelajaran Ditjen Perbendaharaan Tahun 2023. Kebutuhan kompetensi pegawai dapat dijelaskan dari Program Kebutuhan Pelatihan tahun 2023 sebagai berikut:

Tabel 1.4
Program Kebutuhan Pelatihan Tahun 2023

Level /Eselon	Kompetensi Yang Dibutuhkan	Jlm Peg. Yang Dibutuhkan	Jlm Peg. Yang Sudah Mampu	GAP
IV	Pejabat dengan sertifikasi pengadaan barang dan jasa	30	15	15
V	Redesain sistem perencanaan dan penganggaran (RSPP)	15	5	10
V	Pengisian capaian output penganggaran sesuai RSPP	30	20	10
V	Pengelolaan keuangan satuan kerja pemerintah pusat	30	18	12
IV	Pengetahuan terkait Penandatanganan Surat Perintah Membayar (PPSPM)	15	9	6
V	Penyegaran SPAN seksi Bank	30	15	15
V	Penyegaran SPAN seksi Pencairan Dana	60	45	15
V	Penyegaran SPAN seksi Verifikasi dan Akuntansi	30	15	15
V	Platform pembayaran pemerintah (PPP)	45	30	15
V	PPL Bendahara	15	10	5
IV	Pelatihan pembina jabatan fungsional bidang perbendaharaan	15	5	10
V	Manajemen sumber daya manusia	15	8	7
V	Dasar-dasar penyusunan APBN	15	12	3
V	Pengantar literasi perbendaharaan	15	9	6
V	Pengantar manajemen keuangan negara	15	5	10
V	Analisis dasar penganggaran	15	10	5

Sumber: KPPN Lingkup Kanwil Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jateng, 2023.

Berdasarkan tabel 1.3 Program Kebutuhan Pelatihan tahun 2023 diketahui bahwa terdapat GAP antara jumlah pegawai yang dibutuhkan dengan jumlah pegawai yang sudah mampu. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat beberapa Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara lingkup Kantor Wilayah Dirjen

Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah yang belum memenuhi kompetensi yang dibutuhkan.

Berkaitan dengan program pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah berikut disajikan pelaksanaan pengembangan SDM:

Tabel 1.5
Pelaksanaan Pengembangan SDM Selama Bulan Januari-April 2023

No	Nama Kegiatan	Bulan	Peserta
1	Bimbingan Teknis Kewajiban Penyampaian Laporan Harta Kekayaan di Lingkungan Kementerian Keuangan Tahun Pelaporan 2022	Januari	Semua Pegawai
2	AP Corner Episode 16 dengan tema “Tips dan Trik Menghasilkan Laporan Keuangan 2022 Yang Andal”	Januari	60 Pegawai
3	Klinik PA “Kupas Tuntas PMK nomor 181/PMK.05/2022 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Dalam Rangka Tahapan Pemilihan Umum”04	Februari	60 Pegawai
4	Bimtek Aplikasi Gaji dan Sosialisasi PMK Nomor 178/PMK.05/2022	Maret	60 Pegawai
5	E-Learning Penguatan Kesadaran Bela Negara lingkup Angkatan VI Tahun 2023	Maret	Kepala Kantor dan Pejabat Pengawas
6	Sosialisasi PER-07/PB/2022 Tentang Penggunaan Uang Persediaan Melalui Digipay Pada Satuan Kerja Kementerian Negara lingkup/Lembaga dan PMK Nomor 178/PMK.05/2022 Tentang Penetapan SKPP Secara Elektronik	Maret	75 Pegawai
7	Internalisasi Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-1/PB/2023	Maret	Kepala Kantor dan Pejabat Pengawas
8	FGD Perencanaan Kas Melalui Scheduled Payment Date (SPD)	April	75 Pegawai
9	Webinar Psikoedukasi Treasury Wellbeing	April	Semua Pegawai

No	Nama Kegiatan	Bulan	Peserta
	Program Edisi Apri ITahun 2023		
10	PJJ Pemberdayaan UMKM Angkatan I	April	15 Pegawai

Sumber: KPPN Lingkup Kanwil Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jateng, 2023.

Berdasarkan tabel 1.4 pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia tahun 2023 diketahui bahwa dari beberapa pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan hanya diberikan kepada pegawai-pegawai pada jabatan tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah belum merata pada setiap level/eselon dan bidang pekerjaan.

Research gap berkenaan dengan pengaruh kompetensi pegawai terhadap komitmen afektif yaitu penelitian Anggriawan (2023), Silaban (2021), Hadad (2021) yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Penelitian Oktariani (2020) menyatakan bahwa kompetensi pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif.

Research gap berkenaan dengan pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap komitmen afektif yaitu penelitian Arifuddin (2021), Rivai (2019) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Penelitian Asnaldi (2023) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif.

Research gap berkenaan dengan pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai yaitu penelitian Agustini (2023), Anggriawan (2023), Hadad

(2021), Sulantara (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Hendry (2022), Fadude (2019) menyatakan bahwa kompetensi pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Research gap berkenaan dengan pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai yaitu penelitian Agustini (2023), Pasaribu (2023), Pauzi (2023) Fitriyah (2022), Arifuddin (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Asnaldi (2023), Hasan (2023) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Research gap berkenaan dengan pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai yaitu penelitian Anggriawan (2023), Asnaldi (2023), Arifuddin (2021), Hadad (2021), Narwadan (2021), Amir (2019) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Anwar (2022) menyatakan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan beberapa *research gap* penelitian, maka penelitian ini mengajukan judul “Pengaruh Kompetensi Pegawai Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah”.

1.2 Ruang Lingkup

Berkenaan dengan luasnya permasalahan kinerja pegawai, maka penelitian ini memiliki ruang lingkup sebagai berikut:

1. Variabel dalam penelitian ini yaitu kompetensi pegawai dan pengembangan sumber daya manusia sebagai variabel eksogen, variabel kinerja pegawai sebagai variabel endogen dan variabel komitmen afektif sebagai variabel intervening.
2. Penelitian ini difokuskan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah meliputi KPPN Semarang I (Tipe A1), KPPN Purworejo (Tipe A1), KPPN Surakarta (Tipe A1), KPPN Purwokerto (Tipe A1), KPPN Pekalongan (Tipe A1), KPPN Pati (Tipe A1), KPPN Magelang (Tipe A1), KPPN Tegal (Tipe A1), KPPN Kudus (Tipe A1), KPPN Cilacap (Tipe A2), KPPN Semarang II (Tipe A1), KPPN Klaten (Tipe A2), KPPN Sragen (Tipe A2), KPPN Purwodadi (Tipe A2), dan KPPN Banjarnegara (Tipe A2).
3. Responden dalam penelitian ini merupakan pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah meliputi KPPN Semarang I (Tipe A1), KPPN Purworejo (Tipe A1), KPPN Surakarta (Tipe A1), KPPN Purwokerto (Tipe A1), KPPN Pekalongan (Tipe A1), KPPN Pati (Tipe A1), KPPN Magelang (Tipe A1), KPPN Tegal (Tipe A1), KPPN Kudus (Tipe A1), KPPN Cilacap (Tipe A2), KPPN Semarang II (Tipe A1), KPPN Klaten

(Tipe A2), KPPN Sragen (Tipe A2), KPPN Purwodadi (Tipe A2), dan KPPN Banjarnegara (Tipe A2).

4. Waktu penelitian ini yaitu 4 bulan setelah proposal tesis disetujui yaitu Bulan September 2023 sampai dengan Bulan Desember 2023.

1.3 Perumusan Masalah

Berkaitan dengan permasalahan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah, maka dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Permasalahan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah dijelaskan dari capaian Bobot Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPPN pada *Perspectives Internal Bussines Process* pada setiap triwulan tahun 2022 juga belum terpenuhi.
- b. Permasalahan komitmen afektif pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah diketahui dari beberapa pegawai yang terlambat hadir dalam melaksanakan tugasnya.
- c. Kompetensi pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah masih terdapat *gap* antara kompetensi pegawai dan belum memenuhi kompetensi yang dibutuhkan.
- d. Pengembangan sumber daya manusia pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan

Provinsi Jawa Tengah yang belum merata pada setiap level/eselon dan bidang pekerjaan.

Berdasarkan identifikasi permasalahan, maka dapat dinyatakan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi pegawai terhadap komitmen afektif pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap komitmen afektif pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah?
5. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah?

1.4 Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan permasalahan kinerja pegawai, maka penelitian ini memiliki tujuan:

1. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap komitmen afektif pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah.
2. Menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap komitmen afektif pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah.
3. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah.
4. Menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah.
5. Menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dilakukannya penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi alternatif rujukan dalam teori sumber daya manusia berkaitan dengan pengaruh kompetensi pegawai dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan dan evaluasi kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah. Selain itu diharapkan penelitian ini dapat dijadikan *early warning* bagi Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah dalam menciptakan sikap loyal pegawai kepada organisasi dengan mempersiapkan kebutuhan kompetensi pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan struktural maupun fungsional pada setiap Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara dan memberikan pengembangan sumber daya manusia yang tepat kepada setiap pegawai berupa pelatihan secara berkala sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sehingga pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya sesuai tugas pokok dan fungsi jabatan yang diterima.