

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tuntutan dalam dunia kerja akan kualitas kinerja semakin kuat, tentunya selalu mengharapkan pegawai pemerintah yang sigap dan tanggap dalam melayani masyarakat. Dharma (2018:12) menjelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan cerminan atas kegiatan atau hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pada realitanya, masyarakat belum mencapai kepuasan atas kinerja yang dilakukan oleh para pegawai pemerintah. Sampai dengan saat ini, organisasi pemerintah masih dikenal dengan pelayanan yang cenderung lamban serta berbelit-belit. Kinerja pegawai pemerintah yang buruk kerap kali didengar dikalangan masyarakat baik secara langsung maupun melalui media massa.

Robbins (2016:22) mengemukakan bahwa minimnya kesadaran pegawai atas tanggung jawab yang diterima, menjadikan penilaian masyarakat terhadap aparatur pemerintah semakin buruk. Perilaku indisciplin telah menjadi budaya kerja yang buruk dan dapat menurunkan performa kinerja yang mengakibatkan pekerjaan menjadi tertunda serta lambatnya mencapai visi misi organisasi. Margaretta (2022) mengemukakan bahwa perlu adanya reformasi birokrasi terutama pada manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai. Suasana dan tradisi yang ada di lingkungan kantor pemerintah, pada umumnya hanya mengarah kepada pelayanan publik bukan kepada output kinerja yang efektif dan efisien. Implikasinya pada saat melakukan tugas mengakibatkan kinerja sebuah organisasi pemerintahan menjadi semakin tidak menentu.

Sari (2022) berpendapat bahwa kinerja suatu organisasi dinilai baik jika organisasi yang bersangkutan mampu melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada standar yang tinggi dengan biaya yang rendah. Efisiensi yaitu penggunaan input terendah untuk mencapai output tertentu dan efektivitas yaitu perbandingan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Akan tetapi pada pelaksanaannya, kinerja sebuah organisasi masih belum dapat mencapai tahap efisiensi dan efektivitas, karena terdapat beberapa faktor yang dapat mengakibatkan perubahan capaian kinerja sebuah organisasi.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah merupakan instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan merupakan unit terdepan yang menjadi garda utama dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam menciptakan serta menjaga akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah 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 yang berlaku. Visi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah adalah menjadi pengelola perbendaharaan negara di daerah yang profesional, modern, dan akuntabel, guna mewujudkan manajemen keuangan yang efektif dan efisien.

Dalam rangka mewujudkan capaian kinerja pegawai yang efektif dan efisien, sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah mempunyai peran penting untuk pemenuhan tugas dan fungsi KPPN. Walau sebagian besar peran pekerjaan manual telah digantikan dengan IT, namun SDM tetap dibutuhkan baik dalam pengoperasiannya, lebih-lebih dalam menganalisis setiap permasalahan yang muncul. Capaian kinerja pegawai menggambarkan tingkat capaian kinerja yang direpresentasikan melalui Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 467/KMK.01/2014. Laporan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah yang direpresentasikan melalui Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebagai berikut:

Tabel 1.1
Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPPN Lingkup Kantor Wilayah Direktorat
Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah
 Periode s.d. Bulan Desember Tahun 2022

Perspectives NKO dalam persentase (%)	Target	Capaian Nilai Kinerja Organisasi			
		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 Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi
Jateng, 2023.

Tabel 1.1 dikehui bahwa hasil laporan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2022 memiliki nilai rata-rata

Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebesar 107,37 yang artinya telah memenuhi ketentuan yang telah ditentukan, akan tetapi capaian *Perspectives NKO Internal Bussines Process* dalam beberapa periode memiliki capaian di bawah ketentuan target. Tidak terpenuhinya capaian *Perspectives NKO Internal Bussines Process* menandakan bahwa masih terdapat permasalahan kinerja pegawai yang perlu dilakukan evaluasi dan penetapan beberapa kebijakan agar pencapaian kinerja pegawai dapat sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

Wardani (2022) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan menyenangkan yang dialami individu di dalam organisasi oleh berbagai hal yang menjadi penyebabnya, jadi kepuasan kerja yaitu sikap positif individu dalam hal yang berhubungan dengan pekerjaannya, karena keadaan tersebut, individu memiliki cara pandang positif terhadap organisasi melalui pemikiran, perasaan, perilaku yang ada didalamnya. Oleh karenanya, pegawai yang memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah berpikir untuk meninggalkan organisasi. Adanya pemberian faktor tersebut akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, para pegawai tidak hanya asal bekerja namun mereka akan merasa nyaman dan diperhatikan akan karirnya. Apabila hal tersebut terpenuhi maka penggunaan tenaga kerja berjalan dengan efektif dan timbul prestasi pada setiap pegawai.

Rarung (2020) menjelaskan bahwa mutasi kerja merupakan kegiatan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggungjawab, dan status ketenagakerjaan pegawai kesituasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada organisasi. Mutasi kerja juga sebuah perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara

horizontal ataupun vertikal (promosi/demosi) di dalam satu organisasi. Dalam dunia ketenagakerjaan, aktivitas pemindahan dari satu bagian kebagian lain bukanlah kegiatan yang dianggap rahasia. Kegiatan ini dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia untuk mengembangkan kualitas kepuasan pegawai yang menjadi tanggungjawabnya.

Rahmawati (2022) berpendapat bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi maka motivasi kerja mempunyai pengaruh yang penting karena motivasi mengacu kepada ketertiban atau keteraturan dan tujuan organisasi. Akibat lebih lanjut dari pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah tujuan yang telah ditentukan dan disepakati oleh anggota organisasi atau kelompok itu akan dapat dicapai secara efektif dan efisien, jika anggota kelompok secara sadar mau menghormati dan menegakkan setiap aturan hukum dan berlaku di gaya kepemimpinannya. Tanpa ketertiban dan keteraturan dalam bekerja, organisasi akan menghadapi berbagai kesulitan dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan.

Hasil penelitian Selpitri (2021), Musawir (2021), Setiawan (2022), Purnawati (2021), Wardani (2022) menyatakan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh yang Siregar (2021) menyatakan bahwa mutasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan pegawai.

Hasil penelitian Siregar (2021), Magaretta (2022), Ernawan (2022), Amri (2021), Syuhaily (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian Setyowati (2022)

yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan pegawai.

Hasil penelitian Chrishartanto (2021), Sofiati (2022), Rahmanto (2021), Setiawan (2022), Hudiyah (2022) menyatakan bahwa mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Selpitri (2021) menyatakan bahwa mutasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Chrishartanto (2021), Piantara (2021), Ernawan (2022), Winarsih (2022), Syuhaily (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian Lapien (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Sofiati (2022), Selpitri (2021), Ernawan (2022), Okolocha (2021), Setiawan (2022), Syuhaily (2022) menyatakan bahwa kepuasan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian Sari (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Latar belakang permasalahan dan beberapa perbedaan hasil penelitian yang telah dijelaskan mendasari penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Mutasi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Pegawai 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 mutasi kerja dan motivasi kerja sebagai variabel eksogen, variabel kinerja pegawai sebagai variabel endogen dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
2. Penelitian ini difokuskan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah.
3. Responden dalam penelitian ini merupakan pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan beberapa permasalahan yang telah dikemukakan pada latar belakang, dapat diidentifikasi permasalahan:

- a. Kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah belum maksimal pada *Perspectives NKO Internal Bussines Process*.
- b. Kepuasan pegawai yang masih rendah terkait dengan tunjangan yang diberikan atas tanggung jawab pekerjaan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah.

- c. Pelaksanaan mutasi kerja yang kurang tepat pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah.
- d. Motivasi kerja yang dimiliki pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah yang belum stabil dijelaskan dari pegawai yang terlambat dalam melaksanakan tugasnya.

Berkaitan dengan identifikasi permasalahan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah, maka dinyatakan pertanyaan penelitian:

1. Bagaimana pengaruh mutasi kerja terhadap kepuasan pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah?
3. Bagaimana pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah?
4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah?

5. Bagaimana pengaruh kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah?

1.4 Tujuan Penelitian

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

1. Menganalisis pengaruh mutasi kerja terhadap kepuasan pegawai pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah.
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan pegawai pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah.
3. Menganalisis pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah.
4. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dilakukannya penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi sumber rujukan dalam teori sumber daya manusia dan sebagai refrensi penelitian berkaitan dengan pengaruh mutasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai sebagai variabel intervening.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan dan evaluasi kinerja pegawai pada sebuah instansi agar dapat membangun sistem dan pengelolaan keuangan yang dapat dipertanggung jawabkan kepada pihak yang berkepentingan berkaitan dengan pengaruh mutasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai sebagai variabel intervening.