

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **1.1.1 Profil Perusahaan**

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Brebes Nomor 3 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Brebes adalah melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan di bidang pendataan dan penetapan, penagihan dan pelaporan, aset daerah, akuntansi dan pelaporan.

Kedudukan Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes merupakan unsur penunjang pemerintahan yang dipimpin oleh kepala yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes mempunyai tugas yang menjadi kewenangan daerah kabupaten di Bidang Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah.

Adapun untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugas di Bidang Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah
- b. Pelaksanaan tugas dukungan teknis sesuai dengan lingkup tugas di Bidang Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah
- c. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis sesuai dengan lingkup tugas di Bidang Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah.
- d. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah sesuai dengan lingkup tugas di Bidang Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah.
- e. Pengelolaan urusan ketatausahaan Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah.

- f. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsi di Bidang Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah.

Kepala Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes membawahi 1 Sekretariat dengan 2 Sub Bagian, 6 Bidang yang memiliki 14 seksi, serta membawahi UPT dan kelompok jabatan fungsional. Dalam bidang Pendapatan dan Penetapan terdapat bagian penetapan yang memiliki tugas merumuskan konsep dan pelaksanaan kebijakan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, pelaporan kegiatan pengelolaan pajak daerah yang meliputi penetapan pajak. Perencanaan strategis instansi Pemerintahan merupakan integrasi antara keahlian sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional dan global serta tetap berada dalam tatanan system manajemen nasional.

Wawancara bersama Kepala Sub.Bagian Umum dan Kepegawaian Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes mengenai sejarah kantor instansi ini, bahwa pada tahun 2000 bernama BPKD (Badan Pengelolaan Keuangan Daerah), BPKD sendiri merupakan penggabungan dari kantor Dipenda (Dinas Pendapatan Daerah), bagian keuangan Setda, dan kantor kas daerah. Pada tahun 2008 berubah nama menjadi DPPKAD (Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Aset Daerah) yang dibentuk berdasarkan peraturan daerah No. 6 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Brebes. Pada tahun 2011 berubah nama menjadi DPPK (Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan) yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Brebes. Kemudian pada tahun 2017 berubah nama menjadi BPPKAD (Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah) yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Brebes.

## **1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

### **1.2.1 Visi Perusahaan**

Dalam rangka mendukung visi dari Kabupaten Brebes yaitu “Menuju Brebes Unggul, Sejahtera dan Berkeadilan” maka BPPKAD sebagai instansi pemerintahan yang memiliki peranan pada bidang keuangan daerah lebih tepatnya bagian Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, maka visi BPPKAD Kabupaten Brebes

adalah “Terwujudnya Pengelolaan Keuangan Daerah dan Pelayanan Masyarakat yang Prima dan Optimal”.

### **1.2.2 Misi Perusahaan**

Misi Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes adalah sebagai berikut:

- a. Mengoptimalkan Pendapatan Daerah
- b. Mewujudkan Manajemen Penganggaran yang semakin berkualitas melalui pembinaan administrasi pengelolaan keuangan SKPD
- c. Melaksanakan Laporan Keuangan Daerah yang memenuhi asas akuntabilitas dan transparansi
- d. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Bidang Pengelolaan Pendapatan dan Keuangan Daerah

### **1.2.3 Tujuan**

Dengan telah merumuskan visi dan misi, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan tujuan yang harus dicapai oleh Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes, yaitu:

- a. Meningkatkan pendapatan daerah yang realistis dan terukur.
- b. Meningkatkan akuntabilitas perencanaan anggaran dan memperjelas efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran.
- c. Memberikan pedoman kepada semua SKPD dalam melaksanakan kegiatan dan penyediaan supaya dapat meningkatkan kinerja serta efisiensi penggunaan dana.
- d. Meningkatkan koordinasi dengan SKPD dalam rangka tertib administrasi keuangan.
- e. Melaksanakan SAKD yang valid sesuai standar akuntansi pemerintahan.
- f. Mempersiapkan data dalam rangka penyusunan Laporan Keuangan Daerah berbasis accrual.
- g. Menyusun peraturan Bupati tentang Kebijakan Akuntansi berbasis accrual sesuai dengan PP Nomor 71 tahun 2010.
- h. Meningkatkan pengetahuan aparatur tentang peraturan hingga dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan topoksi dan peraturan yang ada.
- i. Meningkatkan kualitas penatausahaan keuangan.

#### 1.2.4 Sasaran

Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan secara terukur yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu tahunan, semesteran, triwulan, atau bulanan. Sasaran merupakan bagian integral dalam proses perencanaan strategis. Sasaran harus bersifat spesifik, dapat dinilai, diukur, menantang, namun dapat dicapai.

Adapun sasaran yang hendak dicapai atau dihasilkan Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes dalam kurun 5 (lima) tahun adalah sebagai berikut:

- a. Optimalisasi potensi dan realisasi pendapatan daerah.
- b. Capaian target kinerja yang baik, supaya sejalan dengan urusan yang menjadi kewenangannya.
- c. Penyusunan anggaran belanja berpedoman pada standar pelayanan minimal, analisis standar belanja, anggaran responsive gender dan standar satuan harga.
- d. Penyusunan laporan keuangan daerah tepat waktu sesuai peraturan perundang-undangan.
- e. Laporan keuangan daerah Kabupaten Brebes mencapai predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).
- f. Pelaksanaan SAKD berbasis accrual sesuai PP Nomor 71 Tahun 2010.
- g. Terwujudnya aparat pengelola pendapatan dan keuangan yang berkualitas.

#### 1.2.5 Logo Perusahaan

Kantor BPPKAD Brebes menggunakan logo dari lambang Kabupaten Brebes. Karena BPPKAD Brebes merupakan salah satu instansi pemerintahan.



Gambar 1.1 Lambang Kabupaten Brebes

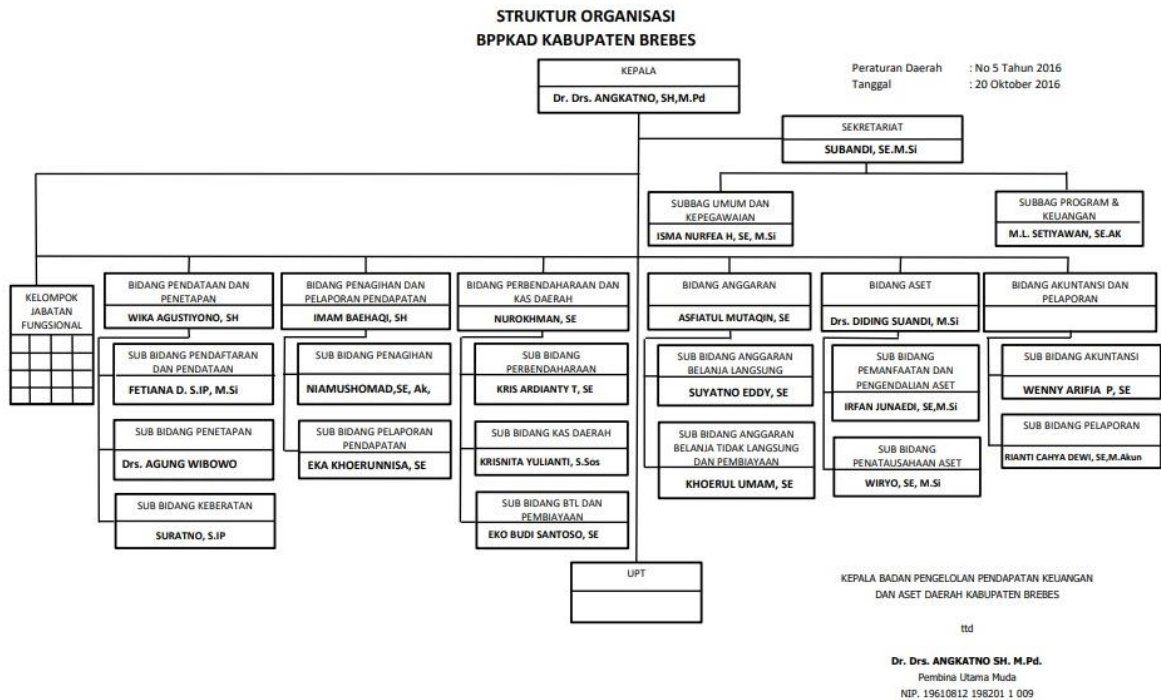
*Sumber: Data Profil Instansi BPPKAD Brebes*

Makna dari logo Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes di atas adalah:

- a. Daun segi lima melambangkan Pancasila. Warna biru menunjukkan bahwa adanya daerah pantai dan penguungan. Puncak Segi Lima menunjukkan Puncak Gunung dan lengkung-lengkungnya menunjukkan gelombang lautan.
- b. Bintang bersudut lima, berwarna kuning emas melambangkan bahwa masyarakat Brebes BerKetuhanan Yang Maha Esa.
- c. Kapas dan Padi melambangkan sandang pangan.
- d. Bulat Telur serta Bawang Merah melambangkan bahwa telur asin dan bawang merah merupakan hasil daerah Brebes.
- e. Lima Akar melambangkan bahwa rakyat dan pemerintahan daerah adalah Pelaksana Demokrasi Pancasila.
- f. Tujuh Belas Butir Padi, Delapan Buah Kapas, Empat Puluh Lima Mata Rantai, dengan perpaduan ini melambangkan titi mangsa Proklamasi Kemerdekaan Indonesia 17 Agustus 1945.
- g. Tiga Umbi Bawang Merah dan Puncak Bawang berjumlah lima serta Lima Akar yang berwarna hitam, perpaduan ini melambangkan bahwa kehidupan Demokrasi (Legislatif, Eksekutif, Yudikatif) yang harus dilaksanakan secara dinamis dalam bentuk Demokrasi Pancasila.
- h. Sebuah Pita Putih Bergaris Tepi Hitam bertuliskan: Mangesti Wicara Ebahing Praja dengan Warna Hitam. Dengan ini menunjukkan bahwa Rakyat Brebes bertekad membangun daerah dengan mewujudkan kesejahteraan bersama dalam rangka membangun bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.
- i. Dengan makna warna, Putih adalah kejujuran/kesucian, Kuning Emas adalah Kesatuan/keagungan/kemuliaan/kebijaksanaan. Merah adalah keberanian. Hijau adalah kemakmuran/kerukunan. Hitam adalah keteguhan/keabadian, dan Biru adalah kedamaian/kesetiaan.

### **1.2.6 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi Badan Pengelolaan Pendapatan, Keuangan dan Aset terdiri Daerah Kabupaten Brebes berdasarkan Bupati Brebes Nomer 102 tahun 2016 tentang tugas fungsi dan uraian tugas jabatan structural perangkat Daerah Kabupaten Brebes terdiri dari:



Gambar 1.2 Struktur Organisasi BPPKAD Kab.Brebes

*Sumber: Data Profil Instansi BPPKAD Brebes*

Adapun *job description* secara umum dari masing-masing bagian yang terdapat dalam struktur organisasi Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes:

a. Kepala Badan

Uraian tugas:

- 1) Merumuskan dan menetapkan program kerja dinas sebagai pedoman dan acuan pelaksanaan tugas.
- 2) Merumuskan kebijakan di bidang Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah sebagai dasar pelaksanaan kegiatan.
- 3) Melaksanakan koordinasi kebijakan di bidang Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah dengan Lembaga perangkat daerah terkait di jajaran pemerintahan kabupaten, provinsi, pusat maupun Lembaga diluar kedinasan.
- 4) Mendistribusikan tugas dan mengarahkan pelaksanaan tugas bawahan sesuai dengan fungsi dan kompetensi bawahan dengan prinsip pembagian tugas habis,

- 5) Menyelenggarakan kebijakan di bidang Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah dengan Lembaga perangkat daerah terkait di jajaran pemerintahan kabupaten, provinsi, pusat maupun Lembaga diluar kedinasan.
- 6) Mengendalikan pelaksanaan kesekretariatan dinas dengan mengarahkan perumusan program dan pelaporan, pengelolaan keuangan, urusan umum serta kepegawaian.
- 7) Mengendalikan pelaksanaan tugas operasional UPT dengan mengarahkan pelaksanaan kegiatan.
- 8) Mengarahkan dan menilai kinerja bawahan dengan mengevaluasi hasil kerja bawahan untuk memacu prestasi kerja.
- 9) Menyampaikan saran dan masukan kepada pimpinan untuk badan pertimbangan pengambilan kebijakan.
- 10) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan laporan pelaksanaan tugas sebagai wujud pertanggungjawaban.
- 11) Melaksanakan tugas kedinasan lain atas perintah pimpinan.

b. Sekretariat

Dalam melaksanakan tugas, sekretariat menyelenggarakan fungsi pengkoordinasian kegiatan kesekretariatan, pengkoordinasian dan penyusunan rencana dan program kerja, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi keuangan, hukum, hubungan masyarakat, ketatausahaan, kearsipan, kerumahtannggaan, kepegawaian dan pelayanan administrasi, pembinaan dan penataan organisasi dan tata laksana, pengkoordinasian dan penyusunan peraturan perundang-undangan pelaksanaan system pengendalian intern pemerintah dan pengelolaan informasi dan dokumentasi, penyelenggaraan pengelolaan barang milik/aset daerah dan pelayanan pengadaan barang/jasa, monitoring, evaluasi dan pelaporan sesuai dengan lingkup tugasnya, dan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Badan terkait dengan tugas dan fungsinya di lingkungan Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah.

c. Bidang Pendataan dan Penetapan

Bidang pendataan dan penetapan mempunyai tugas perumusan konsep dan pelaksanaan kebijakan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, pelaporan kegiatan pengelolaan pajak daerah, yang meliputi pendaftaran dan pendataan, penetapan serta keberatan. Dalam melaksanakan tugas Bidang Pendataan dan Penetapan mempunyai fungsi pelayanan administrasi dan pelaksanaan kegiatan di bidang pendaftaran dan pendataan pajak daerah, penetapan dan keberatan pajak daerah, peningkatan

penerimaan pendapatan pajak daerah, pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan sesuai dengan lingkup tugasnya dan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.

d. Bidang Penagihan dan Pelaporan Pendapatan

Bidang penagihan dan pelaporan pendapatan mempunyai tugas perumusan konsep dan pelaksanaan kebijakan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, pelaporan kegiatan pengelolaan pajak daerah, yang meliputi penagihan dan pelaporan pendapatan, mempunyai fungsi pelayanan administrasi dan pelayanan kegiatan di bidang penagihan dan pelaporan pajak daerah, monitoring, evaluasi dan pelaporan sesuai dengan lingkup tugasnya, dan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.

e. Bidang Perbendaharaan dan Kas Daerah

Bidang perbendaharaan dan kas daerah mempunyai tugas perumusan konsep dan pelaksanaan kebijakan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, pelaporan bidang perbendaharaan, kas daerah, dan pengadministrasian pelaksanaan belanja tidak langsung (BLT) dan pembiayaan pejabat pengelolaan keuangan daerah (PPKD). Dalam melaksanakan tugas bidang perbendaharaan dan kas daerah mempunyai fungsi pelayanan administrasi dan pelaksanaan kegiatan di bidang perbendaharaan, kas daerah, belanja tidak langsung dan pembiayaan, pejabat pengelola keuangan daerah (PPKD), monitoring, evaluasi dan pelaporan sesuai dengan lingkup tugasnya, dan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan dan fungsinya.

f. Bidang Anggaran

Bidang anggaran mempunyai tugas perumusan konsep dan pelaksanaan kebijakan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, pelaporan, bidang anggaran belanja langsung dan belanja tidak langsung dan pembiayaan daerah. Dalam melaksanakan tugas bidang anggaran mempunyai fungsi pengkoordinasian kegiatan dan tugas penunjang serta tugas yang bersifat rutin, perencanaan dan analisis kegiatan, program serta urusan yang menjadi kewenangan bidang anggaran, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan sesuai perencanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan sesuai dengan lingkup tugasnya, dan fungsi lain yang diberikan oleh pemimpin terkait dengan tugas dan fungsinya.

g. Bidang Aset Daerah

Bidang aset daerah mempunyai tugas perumusan konsep dan pelaksanaan kebijakan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, pelaporan bidang pemanfaatan,



pengendalian aset dan penatausahaan aset daerah. Dalam melaksanakan tugas bidang Aset Daerah mempunyai fungsi pelaksanaan kegiatan rencana kebutuhan barang dan aset daerah, inventarisasi barang daerah, monitoring, evaluasi dan pelaporan sesuai dengan lingkup tugasnya, dan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.

#### h. Bidang Akuntansi dan Pelaporan

Bidang akuntansi dan pelaporan mempunyai tugas perumusan konsep dan pelaksanaan kebijakan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, pelaporan bidang akuntansi, dan pelaporan. Dalam melaksanakan tugas Bidang Akuntansi dan pelaporan mempunyai fungsi pelayanan administrasi dan pelaksanaan kegiatan di bidang akuntansi dan pelaporan, monitoring, evaluasi dan pelaporan sesuai dengan lingkup tugasnya, dan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya.

### **1.3 Latar Belakang Penelitian**

Menurut Armstrong dan Baron (1998:7) bahwa manajemen kinerja adalah suatu pendekatan strategis serta terpadu guna menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan keahlian dalam tim dan individu. Menurut Costello (1994: 3) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya. Manajemen kinerja adalah siklus berkelanjutan dalam memperbaiki kinerja dengan penetapan tujuan, umpan balik, dan coaching, dan penghargaan serta penguatan positif menurut Kreitner dan Kinichi (2010:244). Menurut Cascio (2013:693) juga berpendapat bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses yang luas yang membutuhkan manajer mendefinisikan, memfasilitasi, serta mendorong kinerja dengan mengusahakan umpan balik tepat waktu dan secara konstan memfokuskan perhatian setiap orang pada sasaran akhir. Menurut Schwartz (1999:7) memandang manajemen kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik dari manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian juga penilaian kinerja.

Menurut Costello (1994: 6), manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi tidak hanya kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi. Apabila pekerja jelas memahami tentang apa yang diharapkan dan mereka mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan, harga diri, dan motivasinya akan meningkat. Dengan demikian, manajemen kinerja memerlukan kerjasama, saling pengertian, dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan.

Keberhasilan suatu perusahaan dapat dicapai dengan meningkatkan kinerja karyawan menurut Suryadi Prawirosoentono (1999: 20). Keberhasilan perusahaan tergantung dari pelaku karyawan untuk dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Suatu organisasi harus memperlakukan karyawan secara manusiawi yaitu dengan menyediakan pekerjaan yang dapat meningkatkan harkat dan martabatnya, serta menyediakan sarana bagi yang membutuhkan, adanya memenuhi harapan, memberikan motivasi, adanya kesempatan untuk tumbuh dan berkembang serta memberikan jaminan Kesehatan dan keamanan. Kondisi tersebut mutlak diperlukan jika karyawan merasa kebutuhan serta harapannya terpenuhi tentu akan lebih loyal dan mengabdikan diri sepenuhnya pada sasaran dan tujuan perusahaan atau organisasi dengan sendirinya, hal ini akan menambah semangat kerja sehingga termotivasi untuk bekerja dengan baik. Kinerja karyawan adalah sebuah hasil kerja yang dapat dicapai oleh sekelompok orang dalam satu organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral serta etika. Menurut (Salayang Pandang BPPKAD Brebes 2020) Sesuai dengan peraturan Bupati Brebes Nomor 102 tahun 2016 Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Brebes mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah Kabupaten di bidang Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah. Dengan adanya beberapa perubahan kondisi masyarakat dan tantangan yang dihadapi Kabupaten Brebes harus menyesuaikan visinya untuk tahun 2019-2024 yang lebih menantang, beroperasi pada kepentingan masyarakat bersifat jangka panjang, memberikaan kekuatan dan mengilhami, berorientasi pada perubahan-perubahan dan masa depan yang

diharapkan, dengan harapan Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes harus mencerminkan apa yang ingin dicapai, memberikan arah dan focus strategi yang jelas, menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategik serta memiliki orientasi terhadap masa depan. Untuk mewujudkan harapan BPPKAD tersebut, maka perlunya usaha untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai yang ada di dalamnya. Serta adanya pemberian motivasi atau dorongan kepada pegawai sebagai arahan dari pihak instansi yang mengharapakan agar pegawai melakukan kinerja yang maksimal serta dapat mewujudkan harapan pada instansi.

**TABEL 1.1**  
**SKALA PENGUKURAN KINERJA LAPORAN KINERJA INSTANSI**  
**PEMERINTAHAN JAWA TENGAH**

NO	Skala Pencapaian	Kategori
1	Lebih dari 100%	Sangat Baik
2	75% - 100%	Baik
3	55% - 74%	Cukup
4	Kurang dari 55%	Kurang

*Sumber : Data Sekretariat Bagian Umum dan Kepegawaian*

Dengan memperjelas pada Skala Pengukuran Kinerja Laporan Kinerja Instansi Pemerintahan di Jawa Tengah, maka penulis akan menyertakan data Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah di Kabupaten Brebes pada tahun 2018 dan 2019.

**TABEL 1.2**  
**REKAPITULASI HASIL PENILAIAN KINERJA PEGAWAI TAHUN 2018**

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Pencapaian (%)	Kategori
1	Maningkatkan Manajemen Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	1.Laporan Keuangan Daerah Tepat Waktu	74%	Cukup

		2.Penetapan APBD Tepat Waktu	75%	Baik
		3.Meningkatkan Prosentase Pengelolaan dan Penatausahaan BMD Aset	70%	Cukup
2	Optimalisasi Pendapatan Daerah	1.Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD)	72%	Cukup

*Sumber : Data Olahan Dari Kepegawaian BPPKAD, 2018*

Berdasarkan dari tabel 1.2 dilihat dari indikator Laporan Keuangan Daerah Tepat Waktu mendapatkan pencapaian sebanyak 74% dengan kategori cukup. Pada indikator Penetapan APBD Tepat Waktu mendapatkan pencapaian sebanyak 75% dengan kategori baik. Pada indikator Peningkatan Prosentase Pengelolaan dan Penatausahaan BMD Aset mendapatkan pencapaian 70% dengan kategori baik. Serta pada indikator Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) mendapatkan pencapaian 72% dengan kategori cukup.

TABEL 1.3

REKAPITULASI HASIL PENILAIAN KINERJA TAHUN 2019

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Pencapaian (%)	Kategori
1	Meningkatkan Manajemen Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	1.Laporan Keuangan Daerah Tepat waktu	72 %	Cukup

		2.Penetapan APBD Tepat Waktu	74%	Cukup
		3.Peningkatan Prosentase Pengelolaan dan Penatausahaan BMD Aset	75%	Baik
2	Optimalisasi Pendapatan Daerah	1.Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD)	75%	Baik

*Sumber: Data Olahan Dari Kepegawaian BPPKAD, 2019*

Berdasarkan pada tabel 1.3 terbukti bahwa adanya beberapa penurunan penilaian kinerja pegawai serta ada juga yang mengalami peningkatan pada kinerja pegawai. Dengan rincian sebagai berikut, pada indikator Laporan Keuangan Daerah Tepat waktu tahun 2019 yang mendapatkan penilaian kinerja 72% yang termasuk kategori cukup, pada indikator ini mengalami penurunan karena pada tahun 2018 sudah mendapatkan 74%. Pada indikator Penetapan APBD Tepat Waktu pada tahun 2019 mendapatkan penilaian kinerja 75% yang termasuk kategori baik, pada kategori ini mengalami mengalami penurunan karena pada tahun 2018 sudah mendapatkan 75%. Pada indikator Peningkatan Prosentase Pengelolaan dan Penatausahaan BMD Aset tahun 2019 mendapatkan penilaian kinerja 75% yang termasuk kategori baik, pada kategori ini mengalami kenaikan karena pada tahun 2018 mendapatkan 70%. Pada indikator Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) tahun 2019 mendapatkan penilaian kinerja 75% yang termasuk kategori baik, pada indikator ini mengalami peningkatan karena pada tahun 2018 mendapatkan 72%.

Penilaian prestasi kerja menurut Hasibun (2003: 105) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepada yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, serta kesungguhan dan ketepatan waktu. Prestasi kerja ini sendiri ditentukan oleh beberapa faktor yakni kemampuan dan minat,

kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja.

Dengan adanya penurunan penilaian kinerja, maka penulis melakukan wawancara kepada Kepala Sub.Bagian Umum dan Kepegawaian, Ibu Isma Nurfea Hardini. Penurunan kinerja ini terjadi karena masih banyak pegawai yang belum sadar akan kewajibannya, sering menunda pekerjaan, melakukan pekerjaan tidak sesuai deadline serta adanya kepentingan-kepentingan khusus yang mengharuskan meninggalkan pekerjaan sementara. Yang dimaksud dengan meninggalan pekerjaan sementara disini adalah adanya kegiatan seperti rapat dinas serta adanya kepentingan pribadi, sehingga hal ini yang menjadi faktor dari penurunan penilaian kinerja tersebut.

Penulis juga melihat beberapa fenomena yang mendukung adanya data kinerja yang sudah ada, diantaranya penulis melihat ada beberapa pegawai yang masih belum mempunyai kesadaran akan kewajiban tugasnya, masih banyak yang melakukan kegiatan bersantai-santai dan olahraga kecil di dalam kantor seperti bermain tenis bola kecil di jam kerja, kelalaian pada dokumen surat lamaran kerja yang seharusnya didokumenkan tetapi masih berserakan tidak terdokumen menjadi satu, adanya system yang dilalaikan seperti pengarsipan kerja, banyak data pegawai-pegawai yang sudah pensiun tetapi masih disatukan bersama data pegawai aktif, keterlambatan kembali ke kantor setelah jam istirahat yang seharusnya jam 13.00 sudah dikantor tetapi masih banyak yang kembali ke kantor pada jam 14.00 - 15.00. serta adanya faktor absensi yang banyak tidak tertanda tangan oleh pegawai.

Pada kegiatan absensi pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes juga adanya pengecekan absensi setiap triwulan. Absensi yang sudah menggunakan fingerprint tetapi karena Covid-19 sekarang menggunakan absensi manual yaitu tanda tangan absensi hadir dan tanda tangan absensi pulang. Dengan adanya pengecekan absensi setiap triwulan ini diharapkan pegawai semakin meningkat tingkat kedisiplinannya. Karena jika terdapat pegawai yang tidak disiplin dengan absensi maka adanya pengurangan penghasilan insentif. Menurut (Gorda 2004: 141) insentif adalah suatu sasaran memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun dorongan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktifitas kerjanya dalam organisasi.

Hasil wawancara dengan salah satu staff sekretariat Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes, bahwa dengan kesiapan akan absensi maka akan mendapatkan penghargaan insentif yang memuaskan. Dan dengan hal ini maka adanya pengecekan absensi setiap triwulan yang dilakukan oleh BPPKAD Brebes di bidang Sekretariat. Berikut adalah tabel perbandingan absensi pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes pada tahun 2018 dan tahun 2019 yang berjumlah 119 pegawai.

TABEL 1.4  
REKAPITULASI ABSENSI PEGAWAI TAHUN 2018

Periode	Jumlah Pegawai	Total Izin	Total Alfa	Total Absensi
Januari - Maret	119 pegawai	19 kali	1 kali	20 kali
April - Juni	119 pegawai	15 kali	-	15 kali
Juli - September	119 pegawai	9 kali	2 kali	11 kali
Oktober - Desember	119 pegawai	30 kali	1 kali	31 kali
Total				77 kali

*Sumber : Data olahan dari Bidang Sekretariat BPPKAD, 2018*

Berdasarkan pada Tabel 1.4 adanya Rekapitulasi Absensi Pegawai pada BPPKAD Kabupaten Brebes pada tahun 2018 dengan jumlah pegawai, 119 pegawai. Dengan total absensi pada tahun 2018 sebanyak 77 kali. Adanya perincian absensi yang dilakukan secara triwulan, pada bulan Januari-Maret total izin sebanyak 19 kali dan total alfa sebanyak 1 kali, dengan total absensi 20 kali. Pada bulan April-Juni total izin sebanyak 15 kali dan total alfa 0 kali, dengan total absensi 15 kali. Pada bulan Juli-September total izin sebanyak 9 kali dan total alfa sebanyak 2 kali, dengan total absensi 11 kali. Pada bulan Oktober-Desember total izin 30 kali dan total alfa 1 kali, dengan total absensi 31 kali.

TABEL 1.5  
REKAPITULASI ABSENSI PEGAWAI TAHUN 2019

Periode	Jumlah Pegawai	Total Izin	Total Alfa	Total Absensi
Januari - Maret	119 pegawai	22 kali	2 kali	24 kali
April - Juni	119 pegawai	17 kali	1 kali	18 kali
Juli - September	119 pegawai	5 kali	1 kali	6 kali
Oktober - Desember	119 pegawai	45 kali	1 kali	46 kali
Total				92 kali

*Sumber : Data olahan dari Bidang Sekretariat BPPKAD, 2019*

Berdasarkan pada Tabel 1.5 adanya Rekapitulasi Absensi Pegawai pada BPPKAD Kabupaten Brebes pada tahun 2019 dengan jumlah pegawai, 119 pegawai. Dengan total absensi pada tahun 2019 sebanyak 92 kali. Dengan perincian absensi yang dilakukan secara triwulan, pada bulan Januari-Maret total izin sebanyak 22 kali, total alfa sebanyak 2 kali, dengan total absensi 24 kali. Pada bulan April-Juni total izin sebanyak 17 kali dan total alfa sebanyak 1 kali, dengan total absensi 18 kali. Pada bulan Juli-September total izin sebanyak 5 kali dan total alfa 1 kali, dengan total absensi 6 kali, dan pada bulan Oktober-Desember total izin sebanyak 45 kali dan total alfa sebanyak 1 kali, dengan total absensi 46 kali. Berdasarkan wawancara Kepala Sub.Bagian Umum dan Kepegawaian, ibu Isma Nurfea Hardini, beliau menjelaskan bahwa kebanyakan pegawai izin dikarenakan izin sakit, mengikuti kegiatan diklat, cuti melakurkan serta cuti alasan penting lainnya. Serta adanya point alfa yang bisanya dilakukan oleh pegawai yang bukan Pegawai Negeri Sipil dengan alasan adanya kepentingan mendadak.

Pada penelitian ini untuk memperkuat observasi tersebut, penulis telah melakukan sebuah pra survei dengan menyebarkan kuesioner pra penelitian yang dapat menguatkan gambaran kurang optimalnya kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes dari 10 pertanyaan yang berbeda dari dimensi yang penulis ajukan, dengan memiliki lima buah pilihan jawaban. Kuesioner pra penelitian ini didapatkan 20 responde Pegawai Badan



Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes. Hasil kuesioner pra penelitian ini sebagai berikut:

TABEL 1.6

KUESIONER PRA PENELITIAN PRESENTASE KINERJA PEGAWAI

No	Pertanyaan	Jumlah Sampel	SS	S	CS	TS	STS	Presentase
1	Target pekerjaan saya selalu terpenuhi	30	0	0	4	14	12	52%
2	Ketika bekerja, saya selalu tahu apa yang saya kerjakan	30	0	0	7	13	10	57%
3	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang diberikan	30	0	0	6	13	11	55%
4	Saya tidak pernah terlambat ataupun pulang lebih cepat sesuai dengan jadwal masuk/pulang kantor	30	0	0	6	12	12	54%

*Sumber: Data olahan Penulis, November 2020*

Berdasarkan tabel 1.6 dapat diketahui bahwa kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes masih terbilang masih rendah. Hal tersebut terlihat dari hasil presentase pada indikator pencapaian target pegawai pada pekerjaan yang menunjukkan 52% pegawai yang kesulitan dalam mencapai sebuah target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Jika diukur dari indikator inisiatif dalam bekerja, hal ini ditunjukkan oleh data yaitu 57% pegawai yang tidak mengetahui apa yang harus dikerjakan.

Demikian juga jika kinerja pegawai dikur dari dimensi ketepatan waktu pada indikator cekatan dalam bekerja, hal ini ditunjukkan oleh data sebanyak 55% pegawai tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan pada indikator hadir tepat waktu sebanyak 54% pegawai yang sering datang terlambat serta pulang lebih cepat pada jam yang sudah ditetapkan oleh instansi.

Dari hasil kuesioner pra penelitian diatas terlihat bahwa Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes belum memiliki kinerja yang optimal, dimana terdapat beberapa dari pegawai masih belum memiliki kinerja yang sesuai dengan standar hasil kerja yang diinginkan oleh instansi dan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan juga belum tercapai sesuai standar dari instansi, karena banyaknya pegawai yang tidak masuk atau absen baitu itu cuti, dinas atau tanpa alasan pada saat melakukan pekerjaan.

Terdapat kepentingan bersama antara manusia sebagai pegawai. Pegawai di satu sisi melakukan pekerjaan mengharapkan kompensasi untuk pemenuhan kebutuhannya dan di sisi lainnya untuk mencapai tujuan pribadinya untuk mewujudkan prestasi kerjanya. Sedangkan kinerja organisasi diwujudkan oleh kumpulan kinerja dari semua pegawai untuk mencapai tujuan instansi. Apabila pegawai mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan probadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatkan kinerja pegawai akan meningkatkan juga kinerja instansi.

Menurut Greenberg dan Baron (2003:190) bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, serta menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi di belakang Tindakan. Hasibuan (2013) Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau

bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

TABEL 1.7

KUESIONER PRA PENELITIAN PRESENTASE MOTIVASI KERJA

No	Pertanyaan	Jumlah Sampel	SS	S	CS	TS	STS	Presentase
1	Kompensasi yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan saya	30	0	0	7	10	13	54%
2	Saya merasa fasilitas yang disediakan kantor sudah cukup mendukung kegiatan kerja	30	0	0	8	9	13	55%
3	Saya merasa aman dengan jaminan kerja yang diberikan oleh kantor	30	0	0	6	11	13	53%
4	Saya mampu berinteraksi dengan rekan kerja	30	0	0	7	13	10	57%
5	Saya merasa puas dengan penghargaan	30	0	0	5	15	10	55%

	yang diberikan oleh kantor							
6	Saya diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tim	30	0	0	6	12	12	54%

*Sumber: Data olahan Penulis November, 2020*

Berdasarkan Tabel 1.7 pada dimensi fisiologis dengan indikator menerima gaji tepat waktu menunjukkan sebesar 54% bahwa kompensasi yang diterima belum mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pegawai. Pada dimensi rasa aman dengan indikator fasilitas yang disediakan untuk pegawai sudah cukup mendukung kegiatan bekerja dan jaminan kerja dengan presentase sebesar 55% yaitu dimana pegawai merasakan fasilitas yang disediakan oleh Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes belum cukup mendukung kegiatan kerja yang ada pada Instansi tersebut serta sebesar 53% pegawai merasa tidak aman dalam mengerjakan suatu pekerjaan karena tidak menerima jaminan kerja tersebut. Pada dimensi sosial dengan indikator berinteraksi dengan teman kerja menunjukkan presentase sebesar 57% bahwa pegawai merasa belum mampu berinteraksi sesama teman kerja. pada dimensi penghargaan dengan indikator penghargaan yang diberikan menunjukkan hasil sebesar 55% pegawai belum merasa puas dengan penghargaan yang diberikan oleh pihak instansi. Dengan dimensi aktualisasi diri dengan indikator diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tim/kelompok menunjukkan hasil sebesar 54% bahwa pegawai merasa belum diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tim/kelompok.

Dengan beberapa faktor seseorang pekerja memiliki motivasi yang tinggi seperti faktor internal yaitu memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dari instansi, keinginan untuk hidup serta keinginan untuk dapat memiliki,

dan faktor eksternal seperti kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang cukup, adanya jaminan pekerjaan serta peraturan yang fleksibel.

Jika instansi menginginkan kinerja meraih hasil yang optimal sesuai dengan target yang sudah di tetapkan maka pihak instansi juga harus memberikan faktor pendukung motivasi untuk pegawai. Dengan motivasi inilah pegawai akan merasa diperhatikan oleh pihak instansi sehingga pegawai juga akan mengerjakan pekerjaan dengan maksimal dan menghasilkan hasil yang mencapai target.

Penelitian ini dilandaskan oleh penelitian terdahulu, dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi merupakan suatu pendorong bagi karyawan agar bekerja lebih giat dan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan yang diinginkan, pemberian motivasi yang tepat akan mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan efisien sehingga diharapkan kinerja karyawan akan meningkat menurut Wahna Widhianingrum (2017), demikian juga hasil penelitian Fransiskus Ady, Djoko Wijono (2013) bahwa kinerja karyawan merupakan perwujudan atau penampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan termasuk pada tingkat motivasi yang karyawan miliki.

Dari latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis akan mengambil penelitian yang dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes”**.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Bedasarkan pada uraian latar belakang, penulis akan mengangkat beberapa pertanyaan yang akan menjadi dasar peneltian. Pertanyaan-pertanyaan yang penulis ajukan sebagai berikut:

- a. Bagaimana tingkat motivasi kerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes?
- b. Bagaimana tingkat kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapataan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes?
- c. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes?

#### **1.5 Tujuan Penelitiian**

Sebagai tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui dan Menganalisis tingkat motivasi kerja pada Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes.
- b. Mengetahui dan Menganalisis tingkat kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes.
- c. Mengetahui dan Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian terkait dengan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes ini diharapkan memiliki kegunaan, baik secara teoritis maupun secara praktis.

### **1.6.1 Aspek Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi akademis dibidang manajemen sumber daya manusia khususnya yang mendalami bidang keilmuan motivasi kerja dan kinerja pegawai. Dan dengan ini hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan referensi, tambahan pengetahuan serta adanya acuan bagi peneliti selanjutnya.

### **1.6.2 Aspek Praktis**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi Instansi Pemerintahan Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes. Hasil penelitian ini akan menunjukkan seberapa besar porsi motivasi kerja yang mempengaruhi maupun tidak mempengaruhi dalam kinerja pegawai, sehingga Instansi Pemerintahan Brebes Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah dapat menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

Terdapat ruang lingkup penelitian yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

### **1.7.1 Lokasi dan Objek Penelitian**

Lokasi Penelitian: Kantor Pemerintahan Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Brebes.

Alamat: Jalan Veteran No.11, Kaumanbaru, Brebes, Kecamatan Brebes, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah, 52212.

Website: [bppkad.brebeskab.go.id](http://bppkad.brebeskab.go.id)

Email: bppkad.brebes@gmail.com

Telepon: (0283) 671667

Objek Penelitian: Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Belum Tetap di Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes.

### **1.7.2 Waktu dan Pelaksanaan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan mulai dari bulan Oktober 2020 sampai dengan Desember 2020. Penelitian ini dilakukan di Intansi Pemerintahan Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Brebes, yang berlokasi di Jalan Veteran nomor 11, Kecamatan Brebes, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah, 522152.

## **1.8 Sistematika Penelitian**

Sistematika penulisan ini berisikan mengenai gambaran penulis yang akan dilakukan oleh penulis yang dikelompokkan sebagai bab-bab dengan sistematika sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Berisikan gambaran umum objek penelitian, latar belakang, rumusan masalah, pernyataan penelitian, tujuan penelitian, manfaat tujuan penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Bab yang menjelaskan mengenai tinjauan Pustaka yang terkait dengan topik dan variabel penelitian untuk dijadikan sebagai dasar penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis yang meliputi rangkuman teori, peneliti terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian serta ruang lingkup penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Berisikan tentang masalah penelitian yang meliputi pendekatan, metode serta Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Teknik analisis data ini harus relevan dengan masalah yang terdapat pada penelitian.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas mengenai hasil pengujian penelitian yang digunakan oleh penulis dan membuktikan apakah variabel-variabel yang diuji tersebut berpengaruh atau tidak.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berikan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan penulis dan juga berikan saran dari penulis kepada para pembaca maupun perusahaan yang ditelitinya.