BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada tahun 2025, muncul kebijakan efisiensi anggaran melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 Tentang Efisiensi Belanja Dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Belanja Negara Dan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025. Kebijakan efisiensi anggaran tersebut, mendorong Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat untuk melakukan penyesuaian belanja, termasuk pengurangan kegiatan operasional, perjalanan dinas, dan dukungan administratif. Dalam konteks Sekretariat DPRD yang memiliki fungsi fasilitasi persidangan, administrasi legislasi, serta koordinasi tenaga ahli, kebijakan ini berpotensi menimbulkan tekanan kerja bagi pegawai. Permasalahan yang muncul adalah berkurangnya dukungan sumber daya kerja (sarana, kegiatan, koordinasi), yang menyebabkan pegawai harus bekerja dengan keterbatasan. kesenjangan yang terjadi adalah bahwa efisiensi anggaran secara teoritis meningkatkan efektivitas, namun dalam praktiknya belum jelas apakah efisiensi tersebut justru menurunkan kapasitas kerja pegawai. Menurut Robbins (2003), ketika anggaran diefisiensikan, pegawai dituntut meminimalkan kontribusi *input* namun memaksimalkan *outcome*, kondisi ini meransang aspek mental dan motivasi internal pegawai untuk memecahkan masalah operasional dengan cara-cara baru. Hasil penelitian Rahma (2025), menunjukan bahwa kebijakan pemotongan anggaran belanja operasional atau perjalanan dinas tidak menurunkan kualitas kerja selama diimbangi oleh inisiatif pegawai.

Efisiensi anggaran tidak hanya berdampak pada organisasi, tetapi langsung dirasakan oleh pegawai dalam bentuk meningkatnya beban kerja, keterbatasan fasilitas, dan penurunan dukungan operasional. Dalam teori evaluasi kebijakan, Dunn (2018) mengemukakan bahwa efisiensi yang agresif seringkali melupakan dimensi kecukupan (*adequasi*). Akibatnya, rasio jumlah pegawai dengan volume pekerjaan menjadi tidak seimbang, sehingga meningkatkan beban kerja nyata individu. Selanjutnya, Soleman (2011) menyatakan bahwa keterbatasan organisasi dalam menambah sumber daya manusia ditengah tuntutan target memaksa peningkatan volume dan waktu kerja, yang secara psikologis memicu tingginya tekanan dan stress kerja pegawai. Dampak yang muncul adalah potensi penurunan produktivitas, keterlambatan penyelesaian tugas, serta menurunnya kualitas output kerja. Dalam kondisi ini, Sekretariat DPRD dituntut tetap menjaga kualitas pelayanan kesekretariatan, khususnya dalam pembentukan peraturan daerah. Kesenjangan empirisnya adalah belum banyak penelitian yang mengkaji secara spesifik bagaimana efisiensi anggaran mempengaruhi kinerja pegawai pada organisasi pendukung legislatif seperti Sekretariat DPRD.

Kompetensi pegawai merupakan faktor utama dalam menunjang kinerja, terutama dalam lingkungan kerja yang kompleks seperti Sekretariat DPRD. Namun, kebijakan efisiensi anggaran seringkali berdampak pada pengurangan program pelatihan, bimbingan teknis, dan pengembangan kapasitas pegawai. Permasalahan yang terjadi adalah pegawai dituntut bekerja secara profesional dan adaptif, tetapi tidak didukung oleh peningkatan kompetensi yang memadai. Kesenjangan yang muncul adalah ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dengan kemampuan pegawai yang belum sepenuhnya berkembang akibat keterbatasan anggaran. Menurut Becker (1964), pelatihan dan pengembangan adalah bentuk investasi (*investment in human capital*) yang memiliki

imbal hasil langsung pada peningkatan produktivitas, ketika keterbatasan anggaran memicu pemotongan program latihan, organisasi sebenarnya sedang mengalami depresiasi modal manusia karena kompetensi pegawai bergerak stagnan di tengah tuntutan luar yang terus berakselerasi.

Dalam kondisi keterbatasan anggaran, organisasi sangat membutuhkan perilaku kerja inovatif dari pegawai, seperti kemampuan mencari solusi baru, bekerja lebih efisien, dan menciptakan cara kerja yang lebih efektif. Namun, dalam praktiknya, tidak semua pegawai memiliki kecenderungan untuk berinovasi, terutama jika lingkungan kerja tidak mendukung. Permasalahan yang muncul adalah budaya kerja birokrasi yang masih cenderung prosedural dan kurang fleksibel, sehingga inovasi sulit berkembang. Kesenjangan yang terjadi adalah belum optimalnya peran perilaku kerja inovatif sebagai respons terhadap tekanan efisiensi anggaran dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Yuan dan Woodman (2010), pegawai yang merespon kerja dengan perilaku inovatif akan menghasilkan performa tugas (*task performance*) yang lebih tinggi karena mereka berhasil menemukan ekspektasi baru yang lebih efisien dari proses kerja lama. Hasil penelitian Purwanto. dkk (2020) serta Lahtifah dan Kurniawati (2021) menunjukan bahwa perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang aktif mencari solusi alternatif ditengah pemotongan anggaran terbukti mampu mencapai target kerja secara optimal dibanding pegawai yang pasif.

Secara teoritis, tekanan sumber daya seperti efisiensi anggaran dapat mendorong munculnya inovasi sebagai bentuk adaptasi. Dalam teori *Innovative Work Behavior* (IWB), Jong dan Hartog (2010) mengemukakan bahwa salah satu pemicu inovasi individu ditempat kerja adalah karakteristik pekerjaan dan tantangan lingkungan organisasi. Efisiensi

anggaran mengubah karakteristik pekerjaan dari semula berbasis fasilitas lengkap menjadi berbasis kreativitas. Pegawai ditantang memanfaatkan teknologi informasi atau mengoptimalkan sarana yang ada secara tidak konvesional demi menekan biaya transaksi operasional. Namun, dalam organisasi sektor publik, tekanan tersebut justru dapat menimbulkan resistensi, stres kerja, dan penurunan motivasi. Permasalahan di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat adalah belum tentu efisiensi anggaran mendorong pegawai menjadi inovatif, tetapi bisa saja membuat mereka bekerja secara minimal sesuai aturan.

Kompetensi pegawai yang tinggi seharusnya mendorong kemampuan untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Sedarmayanti (2017), pegawai yang memiliki kompetensi dasar yang kuat secara otomatis memiliki inisiatif lebih tinggi untuk memikirkan ide-ide cermelang Namun, dalam praktiknya, kompetensi tidak selalu berbanding lurus dengan perilaku inovatif, terutama jika tidak didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif. Permasalahan yang muncul adalah pegawai yang kompeten belum tentu berani atau mampu mengimplementasikan ide inovatif dalam pekerjaan sehari-hari. Kesenjangan yang ada adalah kurangnya penelitian yang mengkaji hubungan antara kompetensi dan perilaku kerja inovatif dalam konteks birokrasi pemerintahan.

Kinerja Sekretariat DPRD sebagai birokrasi publik, menjadi kunci dalam mendukung kelancaran fungsi legislasi, anggaran, dan pengawasan. Menurut Dwiyanto (2006), kinerja birokrasi publik harus dinilai dari 5 indikator komprehensif, yaitu : produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Dalam kondisi efisiensi anggaran, Sekretariat DPRD dihadapkan pada dilema antara keterbatasan sumber daya dan tuntutan kinerja yang tetap tinggi berbasis produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Permasalahan yang muncul adalah adanya

potensi penurunan kualitas kerja, kurang optimalnya pelayanan administratif, serta tidak meratanya kinerja antar unit kerja. Kesenjangan yang ada adalah belum adanya kejelasan empiris mengenai faktor-faktor yang secara simultan mempengaruhi kinerja Sekretariat DPRD sebagai organisasi publik dalam kondisi efisiensi anggaran.

Dalam konteks DPRD Provinsi Sumatera Barat, pada Tahun Anggaran 2025 telah terjadi kebijakan efisiensi anggaran yang menyebabkan pagu anggaran Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat mengalami penurunan dari semula sebesar Rp181.421.569.783 menjadi Rp152.686.911.610. Dengan demikian, terdapat pengurangan anggaran sebesar Rp28.734.658.173 atau sekitar 15,84% dari total anggaran sebelum dilakukan efisiensi. Realisasi efisiensi terkonsentrasi pada pemotongan seluruh perjalanan dinas dan belanja pendukung lainya. Khusus pada Sub Kegiatan Pembahasan Rancangan Peraturan Daerah, seluruh perjalanan dinas terkait kegiatan pembahasan rancangan peraturan daerah terjadi pengurangan/efisiensi sebesar Rp. 3.869.303.000 (DPPA Sekwan DPRD Sumbar, 2025), sehingga dapat simpulkan bahwa anggaran yang paling besar terkena efisiensi adalah anggaran perjalanan dinas sebesar 50% dengan kata lain nilai tersebut menyumbang sekitar 46,29% dari total efisiensi Sekretariat DPRD. Jika ditinjau dari kinerja Sekretariat DPRD Sumbar sebagai *Supporting* administrasi dalam pembentukan peraturan daerah, secara langsung atau tidak langsung dapat dinilai dari realisasi Program Pembentukan Peraturan Daerah Sumatera Barat. Dalam periode **2020–2024**, realisasi Program Pembentukan Peraturan Daerah (Propemperda) Provinsi Sumatera Barat menunjukkan hasil yang masih berfluktuasi. Realisasi tertinggi terjadi pada tahun **2021 sebesar 47,06%**, sedangkan realisasi terendah terjadi pada tahun **2022 sebesar 25,00%**. Selanjutnya, pada tahun **2024**, dari 19 Rancangan Peraturan Daerah (Ranperda) yang direncanakan, hanya 7 Ranperda yang berhasil ditetapkan menjadi Peraturan Daerah, sehingga tingkat realisasinya mencapai

36,84%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa selama periode 2020–2024 capaian pembentukan peraturan daerah belum konsisten dan masih terdapat kesenjangan antara target yang direncanakan dengan realisasi yang dicapai. Namun, setelah diterapkannya kebijakan efisiensi anggaran pada tahun 2025, realisasi Program Pembentukan Peraturan Daerah justru meningkat menjadi 52,94%, yang merupakan capaian tertinggi dibandingkan dengan realisasi pada tahun-tahun sebelumnya dalam periode 2020–2024 (Sekretariat DPRD Sumatera Barat, 2025). Fenomena ini menarik untuk dikaji karena peningkatan realisasi pembentukan peraturan daerah terjadi pada saat organisasi menghadapi keterbatasan anggaran akibat kebijakan efisiensi, sehingga menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana Sekretariat DPRD mampu mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya dalam kondisi sumber daya anggaran yang lebih terbatas.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah efisiensi anggaran berpengaruh terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat?
2. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat?
3. Apakah efisiensi anggaran berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat?
4. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat?

5. Apakah perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat?
6. Apakah perilaku kerja inovatif mampu memediasi pengaruh efisiensi anggaran terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat?
7. Apakah perilaku kerja inovatif mampu memediasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh efisiensi anggaran terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh efisiensi anggaran terhadap perilaku kerja inovatif di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap perilaku kerja inovatif di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat?
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat?
6. Untuk mengetahui dan menganalisis perilaku kerja inovatif dalam memediasi pengaruh efisiensi anggaran terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat?
7. Untuk mengetahui dan menganalisis perilaku kerja inovatif dalam memediasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat?

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dikemukakan manfaat penelitian, sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangsih terhadap ilmu pengetahuan dalam bidang keilmuan manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia, terkait korelasi efisiensi anggaran, kompetensi pegawai, perilaku kerja inovatif dan kinerja organisasi publik

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan pedoman oleh pemerintah khususnya organisasi pemerintahan tingkat daerah seperti Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi dan lainnya, terkait korelasi efisiensi anggaran, kompetensi pegawai perilaku kerja inovatif dan kinerja organisasi publik

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Untuk menghindari adanya perluasan masalah yang menyebabkan pembahasan menjadi tidak konsisten dengan rumusan masalah yang telah penulis buat sebelumnya, perlu dinyatakan ruang lingkup pembahasan. Berdasarkan objek penelitian yang terdiri atas empat (4) variabel, yakni; variabel independen (X1): efisiensi anggaran, variabel independen (X2): kompetensi pegawai, dan variabel dependen (Y): kinerja Sekretariat DPRD, serta variabel mediasi (Z): perilaku kerja inovatif, maka ruang lingkup pembahasan dalam penelitian ini adalah menguji pengaruh variabel X1 terhadap Y, X2 terhadap Y, X1 terhadap Z, X2 terhadap Z, dan variabel Z terhadap Y. Penelitian ini dilakukan di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika dalam penyusunan penelitian ini secara keseluruhan terinci sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Dalam bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup pembahasan, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini berisi tentang dasar-dasar teori yang dilihat dari literatur-literatur serta bahan hasil penelitian sebelumnya yang sejenis, serta teori yang berkaitan dengan tema penelitian dalam tesis ini. Selanjutnya juga memaparkan penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis dan kerangka berfikir yang dijadikan acuan untuk melakukan penelitian.

BAB III Metode Penelitian

Dalam bab ini, berisi tentang metode penelitian yang mendeskripsikan bagaimana penelitian akan dilaksanakan secara operasional. Oleh karena itu, pada bab ini diuraikan mengenai jenis penelitian, jenis data dan metode pengumpulan data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, serta teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini berisi gambaran umum Populasi dan sampel, analisis data dari hipotesis yang dibuat dan penyajian hasil dari pengujian tersebut, serta pembahasan tentang hasil analisis

BAB V Penutup

Pada bab ini memaparkan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan, saran untuk pihak yang berkepentingan dengan penelitian ini.