

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sektor birokrasi di Indonesia terus menghadapi tuntutan untuk meningkatkan efektivitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas. Dinamika perubahan regulasi, penerapan sistem layanan digital, serta dorongan efisiensi administratif menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk memiliki kemampuan adaptif dan profesionalisme yang tinggi. Dalam konteks reformasi birokrasi, keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan sangat dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi, yang berperan penting dalam mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif dan akuntabel.

Kinerja ASN pada dasarnya mencerminkan sejauh mana birokrasi mampu memberikan pelayanan publik yang efektif, efisien dan berorientasi pada kualitas. Menurut Suwindia dan Wati, (2021) kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal organisasi. Di antara faktor internal tersebut gaya kepemimpinan, kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), dan fasilitas kantor kerap disebut sebagai elemen utama yang memengaruhi kinerja ASN. Ketiga faktor tersebut secara teoritis dan empiris diyakini berpengaruh terhadap pembayaran insentif, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sinergi kepemimpinan adaptif, SDM berkualitas, dan fasilitas kerja yang memadai merupakan fondasi utama bagi terciptanya efektivitas organisasi dalam mencapai kinerja ASN.

Di Balai Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Nusa Tenggara Timur (BKHIT NTT) kinerja ASN dievaluasi melalui target tahunan yang diturunkan ke

capaian bulanan individu dan diukur secara digital melalui aplikasi e-Kinerja Badan Kepegawaian Negara (Peraturan Badan Karantina Indonesia Nomor 10 Tahun 2025). Hasil penilaian tahun 2025 menunjukkan predikat “Baik” secara konsisten pada periode Juni sampai dengan Oktober (Tabel 1.1).

Tabel 1.1
Capaian Kinerja ASN Periode Juni sampai Oktober 2025.

No	Periode Bulan	Jumlah ASN	Predikat Kinerja ASN
1	Juni	141	Baik
2	Juli	141	Baik
3	Agustus	141	Baik
4	September	141	Baik
5	Oktober	141	Baik

Sumber : Data Tunjangan Kinerja Tahun 2025.

Namun, observasi lapangan dan analisis dengan kerangka indikator kinerja (*input, output, outcome*) menunjukkan bahwa pencapaian tersebut belum optimal. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara keberhasilan administratif yang tercatat secara formal dengan kualitas substantif kinerja yang diharapkan mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Oleh sebab itu, diperlukan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai berbagai faktor yang memengaruhi performa ASN agar potensi kinerja kelembagaan dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Dalam kerangka indikator kinerja, aspek *input* mencerminkan ketersediaan informasi, data kerja, serta sumber daya pendukung lain yang lengkap dan akurat sebagai landasan dalam pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien. Aspek *output*

tercermin dari capaian hasil kerja yang sesuai dengan target serta memiliki nilai manfaat bagi atasan maupun rekan kerja. Sementara itu, aspek *outcome* tampak dari tingkat kepuasan pimpinan terhadap kualitas hasil kerja serta kepuasan rekan kerja terhadap kontribusi individu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Keterkaitan antara ketiga aspek tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja ASN tidak dapat hanya didasarkan pada pencapaian administratif semata, melainkan juga harus memperhatikan kualitas hasil kerja dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor internal organisasi terhadap kinerja ASN, dengan harapan agar kinerja yang selama ini berada pada kategori “baik” dapat ditingkatkan menjadi optimal atau bahkan sangat baik. Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian ini difokuskan pada pengaruh faktor internal organisasi, khususnya gaya kepemimpinan, sebagai salah satu determinan utama dalam peningkatan kinerja ASN di lingkungan BKHIT NTT. Menurut Adamy, (2016) dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya. Struktur kepemimpinan di BKHIT NTT relatif ramping hanya terdiri atas Kepala Balai dan Kepala Subbagian Tata Usaha menjadikan efektivitas gaya kepemimpinan sebagai faktor yang sangat menentukan kinerja ASN secara keseluruhan (BKHIT NTT, 2024).

Di samping faktor gaya kepemimpinan, kualitas SDM juga menjadi variabel penting yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja ASN. SDM yang kompeten mencerminkan kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsinya secara profesional. Berdasarkan data internal BKHIT NTT tahun 2025, dari total

141 pegawai, sebanyak 56 orang (39 %) merupakan lulusan strata (S1, S2, dan S3). Komposisi ini menunjukkan bahwa secara akademik, pegawai BKHIT NTT memiliki potensi yang memadai untuk menjalankan tugas teknis karantina, namun peningkatan kualitas melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi tetap menjadi kebutuhan mendesak (Wardhana, 2014).

Faktor berikutnya yang berpengaruh terhadap kinerja adalah fasilitas kantor. Menurut Asnawi, (2019) fasilitas kantor merupakan sarana fisik yang digunakan dalam aktivitas operasional harian organisasi, memiliki sifat relatif permanen, dan memberikan manfaat jangka panjang bagi instansi. Di lingkungan BKHIT NTT, fasilitas kantor terbagi ke dalam beberapa kategori, antara lain Barang Milik Negara (BMN) yang rusak berat namun masih aktif digunakan, BMN yang sudah dihentikan penggunaannya, serta aset yang tidak lagi dipakai dalam operasional. Berdasarkan data aset hingga 30 November 2025, Hasil tercatat sebagai aset intrakomptabel dengan kondisi baik, meskipun beberapa fasilitas mengalami penurunan fungsi akibat kerusakan atau penghentian penggunaan. Kondisi ini menegaskan pentingnya pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas secara berkelanjutan agar fasilitas dapat benar-benar mendukung kinerja ASN.

Berbagai studi sebelumnya telah meneliti faktor internal organisasi seperti gaya kepemimpinan, kualitas SDM, fasilitas kantor, serta pembayaran insentif terhadap kinerja ASN. Meskipun terdapat kesamaan dalam sejumlah temuan, beberapa penelitian juga menunjukkan hasil yang berbeda sehingga menegaskan perlunya analisis lebih mendalam. Penelitian yang dilakukan oleh Sasue dkk., (2021) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap

Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa Utara, diperoleh hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang terbukti secara empiris antara cara pemimpin mengarahkan (gaya kepemimpinan) dengan tingkat keberhasilan kerja (kinerja) para pegawainya.

Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang telah dikemukakan oleh Herlinawati & Fadlan, (2022) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Perwira Kecamatan Bekasi Utara, diperoleh hasil menyatakan penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh yang berarti secara terpisah. Namun ketika dianalisis bersama, kedua faktor tersebut secara kombinasi turut berkontribusi terhadap pencapaian kinerja, meskipun terdapat berbagai faktor eksternal.

Anita dkk., (2022) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Fasilitas Kantor, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kelurahan Bawang Kota Kediri, diperoleh hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa fasilitas kantor belum memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai saat ini, survei lapangan mengindikasikan bahwa pegawai sangat berharap beberapa fasilitas dapat ditingkatkan atau diterapkan. Keinginan ini menjadi faktor pertimbangan penting bagi pegawai untuk meningkatkan performa kerja mereka. Penelitian ini menghasilkan temuan yang berbeda dibandingkan dengan penelitian Sari dkk., (2023) dengan judul Pengaruh Budaya Kerja, Fasilitas Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kepolisian pada bagian Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) di Polsek Hamparan Perak, yang menyatakan bahwa

penelitian menunjukkan bahwa Fasilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kepolisian Pada Bagian Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT).

Penelitian Tri Windari & Azriya, (2019) dengan judul Analisis Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkomsel Branch Lampung, hasil penelitian mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan searah antara program insentif dengan peningkatan kinerja karyawan di lingkungan PT. Telkomsel Branch Lampung. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Basir & Wati (2024) dengan judul Efektivitas Insentif Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan: Kajian Di PT. Multi Guna Equipment, hasil penelitian pemberian insentif sangat efektif dan berpengaruh signifikan meningkatkan kinerja karyawan PT. Multi Guna Equipment. Kontribusi insentif terhadap peningkatan kinerja, menunjukkan bahwa insentif merupakan faktor dominan dalam mendorong produktivitas karyawan.

Berbagai penelitian sebelumnya telah menelaah pengaruh gaya kepemimpinan, kualitas SDM dan fasilitas kantor terhadap kinerja ASN di sejumlah instansi pemerintah. Namun, sebagian besar studi tersebut hanya menguji variabel secara parsial atau dalam konteks organisasi yang berbeda. Selain itu, meskipun pembayaran insentif sering disebut sebagai faktor motivasional, belum banyak penelitian yang secara eksplisit menempatkannya sebagai variabel intervening dalam satu model kausal yang komprehensif. Kekosongan kajian ini semakin nyata karena konteks karantina Nusa Tenggara

Timor belum banyak dijadikan objek penelitian, sehingga terdapat ruang untuk memperluas pemahaman empiris mengenai hubungan variabel-variabel tersebut.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan membangun model kausal yang menghubungkan faktor internal organisasi gaya kepemimpinan, kualitas SDM, dan fasilitas kantor dengan kinerja ASN melalui pembayaran insentif sebagai variabel intervening. Dalam model ini, pembayaran insentif tidak hanya diposisikan sebagai mekanisme motivasi, tetapi juga sebagai indikator keteraturan administrasi dan kontribusi nyata terhadap pencapaian target kinerja. Fokus pada ASN di karantina Nusa Tenggara Timur memberikan nilai tambah kontekstual, karena penelitian serupa belum banyak dilakukan di lingkungan karantina. Dengan demikian, studi ini diharapkan dapat memperkaya literatur sekaligus memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan kinerja ASN di sektor publik.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini penting dilakukan karena mengisi kesenjangan empiris tersebut, sekaligus memberikan kontribusi terhadap penguatan sistem manajemen kinerja ASN di lingkungan BKHIT NTT. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kualitas SDM, dan Fasilitas Kantor terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dengan Pembayaran Insentif sebagai Variabel Intervening pada Balai Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Nusa Tenggara Timur”**.

1.2. Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan, kualitas SDM, fasilitas kantor, pembayaran insentif, dan kinerja ASN pada Kantor BKHIT NTT?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ASN pada BKHIT NTT?
3. Apakah kualitas SDM berpengaruh terhadap kinerja ASN pada BKHIT NTT?
4. Apakah fasilitas kantor berpengaruh terhadap kinerja ASN pada BKHIT NTT?
5. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pembayaran insentif pada BKHIT NTT?
6. Apakah kualitas SDM berpengaruh terhadap pembayaran insentif pada BKHIT NTT?
7. Apakah fasilitas kantor berpengaruh terhadap pembayaran insentif pada BKHIT NTT?
8. Apakah Pembayaran insentif berpengaruh terhadap kinerja ASN pada BKHIT NTT?
9. Apakah pembayaran insentif memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, kualitas SDM, dan fasilitas kantor terhadap kinerja ASN?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan, kualitas SDM, fasilitas kantor, pembayaran insentif, dan kinerja ASN pada Kantor BKHIT NTT.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN pada BKHIT NTT.
3. Menganalisis pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja ASN pada BKHIT NTT.
4. Menganalisis pengaruh fasilitas kantor terhadap kinerja ASN pada BKHIT NTT.
5. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pembayaran insentif pada BKHIT NTT.
6. Menganalisis pengaruh kualitas SDM terhadap pembayaran insentif pada BKHIT NTT.
7. Menganalisis pengaruh fasilitas kantor terhadap pembayaran insentif pada BKHIT NTT.
8. Menganalisis pengaruh pembayaran insentif terhadap kinerja ASN pada BKHIT NTT.
9. Menganalisis peran pembayaran insentif sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan, kualitas SDM, dan fasilitas kantor terhadap kinerja ASN.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terdiri atas 2 (dua), yaitu:

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, kualitas SDM, dan fasilitas kerja terhadap kinerja ASN dengan pembayaran insentif sebagai variabel mediasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi manajemen BKHIT NTT dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja ASN melalui penguatan gaya kepemimpinan, pengembangan SDM, penyediaan fasilitas kerja yang memadai, serta penerapan sistem pembayaran insentif yang tepat waktu dan transparan.