

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era globalisasi ini menjadi tantangan tersendiri bagi sebuah organisasi, karena organisasi diperhadapkan pada persaingan global. Oleh karena itu, agar organisasi tetap eksis dan adaptif terhadap perkembangan global diperlukan pegawai yang berkompeten di bidangnya.

Pegawai sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi. Selain itu, keberadaan pegawai juga merupakan faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu organisasi. Jadi bisa dikatakan bahwa sebuah organisasi dapat berkembang dengan sangat pesat apabila di dalamnya memiliki pegawai yang berkompeten di bidangnya. Sebaliknya pula, apabila pegawai dalam organisasi tersebut tidak berkualitas, maka perkembangan organisasi akan terhambat.

Peran penting pegawai pada suatu organisasi sebagai modal dasar untuk melaksanakan manajemen dengan meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pelayanan. Efisiensi diperoleh melalui profesionalisme pegawai dalam mengelola sumber daya yang ada dan segala kepentingan. Oleh sebab itu, sumber daya yang ada harus dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin dalam rangka peningkatan efisiensi pengelolaan SDM, agar SDM yang ada sekarang dapat berkembang dan bertahan di masa yang akan datang.

Menurut Wirman dan Alwi (2014:9), Sumber Daya Manusia memegang peranan penting terutama dalam kehidupan organisasi publik, karena ia menjadi penentu utama dalam meningkatkan kinerja organisasi, dan peranannya tidak dapat digantikan oleh apapun, karena keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi terukur melalui kinerja pegawainya.

Menurut Mangkunegara (2000:2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika. Kinerja juga merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peranannya dalam berorganisasi untuk mencapai tujuan.

Kinerja sebuah organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor Menurut Afandi, (2018:83) dalam Salman, dkk (2020:19) faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti kemampuan pegawai, kejelasan, kompetensi, fasilitas kerja, budaya kerja, kepemimpinan dan disiplin kerja. Selanjutnya Yuwono, dkk (2002: 53) dalam Nogi (2005:180), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dominan mempengaruhi kinerja suatu organisasi, meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya kerja, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, kepemimpinan yang efektif dan Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, tunjangan, dan promosi. Sutermeister (1999) dalam Arya dkk (2018:97), mengemukakan bahwa faktor-

faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik.

Mengutip pendapat tersebut, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang diteliti adalah pengembangan pegawai, budaya kerja dan tambahan penghasilan pegawai atau tunjangan kinerja. Hal ini disebabkan, karena fungsi utamanya lebih banyak bergerak dalam bidang regulasi, pengambilan keputusan dan fasilitas kebijakan. Sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam setiap organisasi, sehingga perlu diadakan pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai itu sendiri.

Krisdianto (2017:85) mengemukakan bahwa Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab di masa yang akan datang. Pendapat Kadarisman, (2013:5) dalam Sugijono, (2015:111). Pengembangan pegawai perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik harus terlebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pegawai.

Program Pengembangan Pegawai bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai, agar prestasi /kinerja baik dan mencapai hasil yang optimal, (Handoko, 2001:117). Pengembangan pegawai dirasa semakin penting, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan ketatnya persaingan antara

perusahaan atau organisasi yang sejenis. Setiap pegawai perusahaan atau organisasi dituntut agar bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya, agar kinerja para pegawai semakin kompeten dan terarah. Pengembangan pegawai dilakukan untuk tujuan non karir maupun karir bagi para pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, (Hijrah, 2022: 19).

Organisasi yang terbentuk dari beberapa individu memiliki budaya yang berbeda-beda, dengan demikian budaya dapat juga mempengaruhi kinerja pegawai. Pendapat Mangkunegara (2005:67), budaya kerja merupakan perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai, persepsi, perilaku, dan keyakinan yang dianut oleh setiap pegawai dan kelompok pegawai tentang makna kerja dan refleksinya dalam mencapai tujuan lembaga atau instansi dan juga individual. Lutfim (2022:111), budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi, budaya organisasi itu sendiri merupakan budaya yang dikembangkan untuk mengatasi berbagai hal dalam suatu organisasi atau perusahaan. Ernawan, (2011:3), budaya organisasi dimanifestasikan ke dalam tingkah laku yang dapat diamati, tidak berada dalam pikiran karyawan atau pegawai, tetapi berada dalam suatu tindakan nyata. Ini tidak berarti bahwa semua tingkah laku karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi merupakan budaya. Suatu budaya akan mewarnai cara-cara bertindak para karyawan atau pegawai di dalam aktivitas sehari-hari, sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

Budaya kerja menurut Nawawi (2003:65), adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran dengan kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku

organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Demi terciptanya peningkatan kinerja pegawai, diperlukan adanya budaya kerja sebagai kekuatan dan penggerak pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan dan memperhatikan kesejahteraan pegawai, dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas, terutama peningkatan kinerja pegawai, perlu adanya motivasi agar pegawai bisa bekerja dengan baik dan maksimal, (Hasibuan, 2010:97). Salah satunya dengan memberikan tambahan penghasilan atau tunjangan kinerja yang sesuai dengan kontribusi pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Tambahan penghasilan atau tunjangan kinerja yang diberikan oleh organisasi bagi pegawai menjadi hal yang tidak boleh disepelkan dalam membina hubungan dengan pegawai. Pegawai pada umumnya menginginkan untuk memperoleh kompensasi yang dinilai adil dan setara dengan pengorbanan yang diberikannya kepada organisasi atau perusahaan. Hal ini sangatlah wajar diinginkan oleh para pegawai, karena menjadi sebuah hak yang selayaknya untuk mereka peroleh dari sebuah perusahaan atas dedikasi yang mereka sumbangkan melalui pekerjaan pada perusahaan.

Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) atau tunjangan adalah salah satu faktor eksternal yang berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai. Tunjangan inilah merupakan salah satu implementasi pemberian kompensasi atau imbalan yang layak atas kinerja atau prestasi kerja. Dengan kata lain

tunjangan kinerja adalah penghargaan berupa tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya, dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai, (Rivai dan Sagala, 2013:10 dalam Maulya, dkk. 2022:204).

Peran pengembangan pegawai, budaya kerja dan penghasilan menjadi faktor kunci suksesnya sebuah organisasi, termasuk perangkat daerah Provinsi NTT dan secara spesifik Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA) Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT).

Bappelitbangda Provinsi NTT merupakan sebuah instansi pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan publik dan sebagai perangkat daerah yang memiliki fungsi perencanaan pembangunan daerah dan fungsi penunjang penelitian dan pengembangan daerah. Pada hakikatnya suatu instansi tidak terlepas dari konsep pengorganisasian, sehingga dapat mewujudkan misinya Bappelitbangda Provinsi NTT membutuhkan struktur organisasi yang tentunya diisi oleh pegawai-pegawai yang sesuai dengan standar kualifikasi yang ditetapkan Bappelitbangda Provinsi NTT. Kegiatan operasional organisasi perlu ditunjang oleh pegawai yang berkualitas, berintegritas, disiplin, taat aturan dan berkomitmen kepada organisasi dan pelayanan publik.

Berdasarkan hasil pra penelitian capaian kinerja Bappelitbangda Provinsi NTT yang terjadi di tahun 2021 menunjukkan tingkat capaian kinerja, yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1**Capaian Kinerja, Target dan Realisasi Bappelitbangda
Provinsi NTT Tahun 2021**

Program dan kegiatan	Sasaran strategis	Ukuran kinerja	Target	Realisasi	Capaian kinerja
Perencanaan penganggaran dan evaluasi kinerja perangkat daerah	Mewujudkan birokrasi yang professional dengan karakteristik adaptif, berintegrasi, berkinerja tinggi, bebas dan bersih.	Persentase ketercapaian peningkatan pengembangan, perencanaan, penganggaran dan evaluasi pencapaian kinerja.	100%	94,29%	94,29%
Program perencanaan, pengendalian dan evaluasi daerah. Penyusunan perencanaan dan pendanaan		Persentase cakupan pemanfaatan hasil pengendalian dan evaluasi terlaksananya penyusunan perencanaan dan pendanaan.	100%	91,67%	91,67%
Program koordinasi dan sinkronisasi perencanaan dan pembangunan manusia		Tersedianya hasil koordinasi perencanaan bidang pemerintah dan pembangunan manusia.	100%	68,75%	68,75%
Program penelitian dan pengembangan daerah		Persentase hasil kelitbang dan inovasi sebagai referensi pada perangkat daerah.	100%	80,25%	80,25%

Sumber : LAKIP Bappelitbangda Provinsi NTT, 2021

Capaian kinerja kegiatan Bappelitbangda Provinsi NTT tahun 2021, sebagaimana pada Tabel 1.1 di atas, tampak bahwa persentase capaian kinerja kegiatan belum ada yang mencapai target kinerja 100%. Capaian kinerja terendah pada program koordinasi dan sinkronisasi perencanaan dan pembangunan manusia, yang hanya mencapai 68,75% saja. Capaian kinerja

tertinggi yaitu pada perencanaan penganggaran dan evaluasi kinerja perangkat daerah sebesar 94,29%.

Faktor selanjutnya adalah pengembangan dan pelatihan bagi pegawai. Untuk kelancaran tugas Bappelitbangda NTT dibutuhkan serangkaian pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai. Berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan SDM Bappelitbangda Provinsi NTT bentuk jalur pengembangan yang dibutuhkan adalah peningkatan pengetahuan dan keahlian pegawai melalui pendidikan formal dan informal melalui pelatihan teknis, pelatihan fungsional dan pelatihan sosial Kultural. Pada Tabel 1.2 berikut, menunjukkan data pengembangan pegawai pada Bappelitbangda Provinsi NTT yang telah mengikuti pelatihan dan belum mengikuti pelatihan.

Tabel 1.2

Pengembangan SDM Bappelitbangda Provinsi NTT Melalui Jalur Diklat

No	Jabatan	Jumlah	Pendidikan			Pelatihan		
			S1	S 2	S 3	Teknis	Fungsional	Sosial Kultural
1	Kepala Badan	1	-	-	-	1	-	1
2	Sekretaris	1	-	-	-	1	-	1
3	Kepala Bidang	5	-	-	-	5	-	5
4	Kasubag	2	-	-	-	2	-	1
5	Fungsional Perencana	20	-	-	1	12	9	-
6	Fungsional Peneliti	16	-	7	2	16	16	-
7	Analisis Kebijakan	3	-	-	-	3	3	-
8	Fungsional Umum	58	-	2	-	36	-	-
9	Arsiparis	1	-	-	-	1	1	-
10	CPNS	7	-	-	-	-	-	-
Jumlah		114	-	9	3	77	28	7

Sumber Bappelitbangda Provinsi NTT, 2022

Data Tabel di atas, menunjukkan bahwa pegawai Bappelitbangda Provinsi NTT berjumlah 114 orang, dimana pengembangan pegawai dilakukan berdasarkan pendidikan dan pelatihan. Pada jabatan Fungsional Perencana, 1 orang mendapatkan tugas belajar dan sedang mengikuti studi lanjut S3. Pada Jabatan Fungsional Peneliti sebanyak 7 orang yang melanjutkan studi pada jenjang S2 dan 2 orang ke jenjang S3. Pada Jabatan Fungsional Umum 2 (dua) orang mendapat tugas belajar ke jenjang S2. Bappelitbangda Provinsi NTT juga melakukan pengembangan pegawai dengan mengirimkan pegawainya untuk mengikuti pelatihan teknis sebanyak 77 orang, fungsional 28 orang, dan sosial kultural sebanyak 7 orang.

Sesuai dengan kondisi riil Bappelitbangda Provinsi NTT dan berdasarkan hasil wawancara mengenai budaya kerja dengan lima orang pegawai Bappelitbangda, tiga (3) orang mengatakan kurang setuju dengan budaya kerja yang diterapkan, karena ada beberapa hal yang kurang mendukung dan tidak memperhatikan pencapaian pegawai. Sebaliknya dua orang lainnya mengungkapkan bahwa budaya kerja yang diterapkan di dalam organisasi tersebut memberikan nilai tambah bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan dapat mendukung dalam tujuan organisasi.

Sehubungan dengan kinerja pegawai di lingkungan Bappelitbangda Provinsi NTT, pemerintah memberikan perhatian dan dorongan atau motivasi dalam bentuk tunjangan kinerja. Berdasarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 10 Tahun 2017, Tunjangan kinerja yang diberikan

berdasarkan kelas jabatan yang perinciannya dapat dilihat pada Tabel 1.3, berikut:

Tabel 1.3

**Data Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Pemerintah Provinsi
NTT Tahun 2021 (Januari – Juni)**

No	Kelas Jabatan	Besaran Dasar tambahan penghasilan	Beban Kerja (Rp)	Prestasi kerja (Rp)	Obyektif Lainnya	TPP Maksimal
Semester I (Januari – Juni)						
1	15	12.402.621	4.961.048	5.581.179	-	10.542.000
2	14	9.441.933	3.776.773	4.248.870	-	8.026.000
3	13	8.474.235	3.389.694	3.813.406	-	7.203.000
4	12	6.776.000	2.710.400	3.049.200	-	5.760.000
5	11	5.238.695	2.095.478	2.357.413	-	4.453.000
6	10	4.556.860	1.822.744	2.050.587	-	3.873.000
7	9	3.963.960	1.585.584	1.783.782	-	3.369.000
8	8	3.185.991	1.274.396	1.433.690	-	2.708.000
9	7	2.809.076	1.123.630	1.264.084	-	2.388.000
10	6	2.441.054	976.422	1.098.474	-	2.075.000
11	5	2.035.765	814.306	916.094	-	1.730.000
12	4	1.206.552	482.621	542.948	500.000	1.526.000
13	3	996.919	398.768	448.614	500.000	1.347.000
14	2	824.555	329.822	371.050	500.000	1.201.000
15	1	652.190	260.876	293.480	500.000	1.054.000

Sumber: Peraturan Gubernur NTT Nomor 37 Tahun 2021

Data Tabel 1.3 di atas, tampak bahwa pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai Bappelitbangda disesuaikan dengan kelas jabatan pegawai, dan juga berdasarkan beban kerja, prestasi kerja, dan objektivitas lainnya. Kelas jabatan adalah tingkatan jabatan struktural maupun jabatan fungsional dalam satuan

organisasi. Pemberian tunjangan kinerja tersebut diharapkan adanya rasa timbal balik dari pegawai untuk bekerja dan berprestasi yang lebih baik lagi. Kenyataan di lapangan, walau tunjangan berbeda, namun terkadang beban kerja yang ditanggung pegawai sama rata, membuat adanya kesenjangan. Disamping itu, dengan kurangnya penghargaan bagi pegawai berprestasi yang telah menyelesaikan tugas dapat membuat kinerja seorang pegawai menurun.

Berdasarkan pengamatan terhadap pengembangan pegawai, budaya kerja, tunjangan kinerja dan kinerja pegawai pada Bappelitbangda Provinsi NTT bahwa masih terdapat pegawai yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan, kurangnya disiplin dalam menjalankan tugas, tunjangan yang diberikan dinilai belum memuaskan, dan target pencapaian kinerja belum terealisasi sepenuhnya atau belum mencapai target.

Penelitian ini dilakukan, juga karena masih adanya gap antara hasil penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Ruhayat dkk (2022) menjelaskan bahwa pengembangan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan penelitian yang dilakukan oleh Deniaty dan Fairus (2014), bahwa Pengembangan Pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Savira (2022) menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang berbeda dilakukan oleh Indrawan (2019), bahwa budaya kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Najoan, dkk (2018), bahwa Tunjangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang berbeda dilakukan Hanifah, (2017), bahwa

Tunjangan kinerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya perbedaan pendapat dari berbagai penelitian menimbulkan adanya *research gap*.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Bappelitbangda Provinsi NTT dan *research gap* di atas, yang mendorong untuk dilakukan penelitian, dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Pegawai, Budaya Kerja dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bappelitbangda Provinsi NTT”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah di atas, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan responden terhadap pengembangan pegawai, budaya kerja, tunjangan kinerja dan gambaran kinerja Pegawai Bappelitbangda Provinsi NTT?
2. Apakah pengembangan pegawai, budaya kerja, dan tunjangan kinerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Bappelitbangda Provinsi NTT?
3. Apakah pengembangan pegawai, budaya kerja dan tunjangan kinerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Bappelitbangda Provinsi NTT?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap pengembangan

pegawai, budaya kerja, tunjangan kinerja dan gambaran kinerja Pegawai Bappelitbangda Provinsi NTT.

2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh pengembangan pegawai, budaya kerja dan tunjangan kinerja secara parsial terhadap kinerja Pegawai Bappelitbangda Provinsi NTT.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh pengembangan pegawai, budaya kerja dan tunjangan kinerja secara simultan terhadap kinerja Pegawai Bappelitbangda Provinsi NTT.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang kebijakan pengembangan pegawai, budaya kerja dan tunjangan kinerja dalam kaitanya dengan kinerja pegawai, Bappelitbangda Provinsi NTT.

2. Bagi Bappelitbangda Provinsi NTT

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pemerintah daerah NTT dalam merumuskan kebijakan pengembangan pegawai sebagai pendorong dan daya pendukung pelaksanaan pengembangan pegawai, budaya kerja dan tunjangan kinerja dalam rangka peningkatan kinerja pegawai Bappelitbangda Provinsi NTT yang lebih efektif dan efisien.