

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manusia dalam suatu organisasi dipandang sebagai sumber daya. Hal ini berarti manusia sebagai sumber penggerak dalam suatu organisasi selain sumber penggerak lainnya seperti sumber daya alam atau teknologi. Hal ini merupakan penegasan kembali terhadap falsafah *man behind the gun*. Roda organisasi sangat bergantung pada perilaku – perilaku manusia yang bekerja di dalamnya. Selain itu, pegawai merupakan pelaksana dari berbagai tugas yakni mengharapkan hasil pekerjaan yang memuaskan organisasi sesuai dengan apa yang ditentukan sebelumnya (Siagian, 2007).

Selain sebagai pelaksana tugas, pegawai juga merupakan sumberdaya yang penting bagi organisasi, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, sumber daya manusia juga mempunyai berbagai kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja.

Untuk mendapatkan suatu hasil kerja yang baik dan sesuai dengan tujuan organisasi maka setiap pimpinan organisasi dapat dipastikan mempunyai suatu aturan dan ketentuan yang dituangkan dalam bentuk kebijakan. Kebijakan ini dibuat dengan maksud agar setiap komponen organisasi melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan catatan hasil (*out come*) yang dicapai dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode tertentu (*the record of outcome produced on a specified job function or activity during specified time period*). Kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja (Bermardin dan Russel, 2001). Kinerja pegawai yang tinggi akan sangat menggantungkan organisasi, karena dengan kinerja yang tinggi dan produktif maka kinerja organisasi akan optimal. Sebaliknya, rendahnya kinerja pegawai berarti organisasi tidak akan mampu berkinerja maksimal. Dengan demikian organisasi sebisa mungkin meningkatkan kinerja pegawainya. Agar dapat meningkatkan kinerja pegawainya, organisasi harus mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Disamping itu untuk

menarik, memelihara dan mempertahankan pegawai yang baik sesuai dengan keinginan organisasi, maka pihak organisasi harus memperhatikan kepentingan – kepentingan pegawai dan bekerjasama dengan pegawai untuk mengadakan penyesuaian antara kepentingan pegawai dengan kepentingan organisasi.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 tahun 2013 pada pasal 1 ayat (3) disebutkan bahwa “Tunjangan Kinerja adalah penghasilan selain gaji yang diberikan kepada pegawai yang aktif berdasarkan kompetensi dan kinerja. Sedangkan pada pasal 3 ayat (1) menjelaskan bahwa “Tunjangan Kinerja diberikan kepada Pegawai sesuai dengan target kinerja yang dihitung berdasarkan kategori dan nilai capaian sasaran kinerja pegawai”.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 9 Tahun 2016 pasal 1 ayat (4) menjelaskan bahwa “Kinerja adalah keluaran/ hasil dari kegiatan/ program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Sedangkan Indikator Kinerja pada pasal 1 ayat (5) menjelaskan bahwa “indikator kinerja adalah ukuran keberhasilan yang akan dicapai dari program dan kegiatan yang telah direncanakan atau sasaran yang akan dicapai.

Kinerja dari seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki cara dan kemampuan tersendiri dalam melakukan tugasnya. Pihak pemerintah dapat menjadikan kinerja sebagai tolak ukur dari masing – masing karyawan. Kinerja merupakan hasil atau tingkat pencapaian pegawai secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan terhadap berbagai kemungkinan, meliputi standar hasil pekerjaan, sasaran atau target atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2005:50).

Setiap organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, Manajemen Sumber Daya Manusia berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik.

Menurut Alwi (2001) secara teoritis tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*, yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan: (1) hasil penilaian yang digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, (2) hasil penilaian yang digunakan sebagai *staffing decision* dan (3) hasil penilaian digunakan sebagai dasar

mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat development penilaian kinerja harus menyelesaikan: (1) prestasi riil yang dicapai individu, (2) kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja dan (3) prestasi- prestasi yang dikembangkan.

Tujuan dari penilaian kinerja dalam hal ini pegawai negeri sipil adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan pegawai negeri sipil yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Selain itu digunakan juga sistem merit dalam manajemen pegawai aparatur sipil negara (ASN) yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan. Dengan demikian, diharapkan dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan murni atas apa yang telah dicapai oleh pegawai tersebut bukan atas unsur adanya korupsi, kolusi dan nepotisme.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat berasal dari pegawai itu sendiri atau dari luar. Setiap pegawai mempunyai tujuan bekerja yang berbeda-beda, oleh karena itu dengan menyadari perbedaan-perbedaan tersebut, seorang pimpinan harus mampu menyelaraskan tujuan yang akan dicapai oleh setiap pegawai sehingga akan mendorong pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien dengan tetap memperhatikan aturan yang berlaku, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai akan meningkat bila pegawai mendapat tunjangan atau imbalan yang layak atas prestasi kerjanya. Salah satu bentuk imbalan yang dapat diberikan oleh organisasi adalah tunjangan kerja. Tunjangan kerja atau insentif merupakan sarana motivasi, dapat berupa perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pegawai agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi. Salah satu masalah pokok dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagaimana mencari cara yang terbaik untuk meningkatkan kerja pegawai. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu instansi pemerintah yang bertanggungjawab tentang semua hal yang berkaitan dengan pendidikan di Indonesia adalah Dinas Pendidikan. Dinas pendidikan di Indonesia dibagi menjadi beberapa wilayah kerja. Mulai dari tingkat pusat, provinsi, kabupaten, serta Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD). Tentunya masing – masing dinas punya visi misi dan

wilayah kerja serta tugas masing-masing. Secara umum dinas pendidikan memiliki tugas sebagai pelaksana urusan pemerintah, baik pusat maupun daerah di dalam bidang pendidikan.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat no 56 Tahun 2017 pasal 2 tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, tugas pokok Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat adalah melaksanakan urusan pemerintahan bidang pendidikan, terkait pendidikan menengah dan pendidikan khusus, meliputi pembinaan sekolah menengah atas, sekolah menengah kejuruan, pendidikan khusus serta guru dan tenaga kependidikan yang menjadi kewenangan Provinsi, melaksanakan tugas dekonsentrasi sampai dengan dibentuk Sekretariat Gubernur sebagai Wakil Pemerintah pusat serta melaksanakan tugas pembantuan sesuai bidang tugasnya. Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 45 Tahun 2016 Tentang Kedudukan dan Susunan Organisasi. Dalam Susunan Organisasi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Terdapat Sekretariat yang mempunyai tugas pokok menyelenggarakan administrasi Dinas, meliputi perencanaan dan pelaporan, keuangan dan aset, kepegawaian dan umum serta membantu Kepala Dinas mengkoordinasikan Bidang - Bidang. Dalam bidang Kepegawaian dan Umum mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan kepegawaian dan umum, meliputi pengusulan formasi, mutasi, pengembangan karir dan kompetensi, pembinaan disiplin, kesejahteraan pegawai dan pensiun, ketatalaksanaan dan kerumah tanggaan.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 75 tahun 2017 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat. Pada pasal 1 ayat 10 sampai dengan 12 menyebutkan bahwa Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut; dan sistem informasi kinerja. Kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/ unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja. Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disebut SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh PNS yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu.

Di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat ada beberapa tingkatan pegawai, diantaranya adalah: Eselon 4, Eselon 3, Eselon 2, dan Eselon 1. Pada tantangan kerja yang di lihat perdasarkan pada tingkat Peraturan Gubernur dan Peraturan Kemendikbud, sasaran kinerja akan ditekankan pada pegawai Eselon 2. Sedangkan untuk para pegawai lainnya target waktu

bekerja 1 bulan adalah 6.000menit atau sama halnya 1 hari 300menit. Pada kemajuan IPTEK di era 4.0 ini semua pegawai diharuskan bisa menggunakan sistem teknologi, seperti: TTD Online, Absen Online dilihat dari (GPS dan Foto), TRK/ Laporan Akhir Harian,

Pada aturan – aturan yang berlaku untuk pegawai di Dinas Pendiidkan Provinsi Jawa Barat sesuai dengan BKN (Badan Kepegawaian Negara), MenPAN (Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokasi), Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri dan UUD ASN No. 5 Tahun 2014.

Pada pemberian tunjangan dilihat dari kelas Jabatan, ada 4 Tingkat Kelas Jabatan yaitu:

- Kelas 7 Analis pendidikan minimal S1 (gol III A)
- Kelas 6 Pengelola pendidikan minimal D3 (gol II C)
- Kelas 5 Administrasi pendidikan minimal SMA (IIIa)
- Kelas 3 Pengemudi dsb pendidikan minimal SMP

Sedangkan pada pegawai dengan status Tugas belajar Non Aktif tidak diberikan tunjangan.

Dalam Penilaian SKP dilihat dari :

- Sasaran Kerja/ Target Kerja
- Perilaku Kerja (Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama dan Kepemimpinan pada tingkat Kepala)

Hal tersebut sesuai dengan peraturan bersama antara Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dengan MenPAN & RB nomor 03/V/PB/2021 dan Nomor 14 Tahun 2010. Cara mengitung Bobot nilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) jabatan fungsional adalah:

Nilai PK 60% X Nilai (SKP) = 40% Nilai (PKP) adalah julukan nilai SKP. Berikut adalah rentan nilai SKP:

NO	NILAI	KUALIFIKASI
1	91 – ke atas	Sangat baik
2	76 – 90	Baik
3	61 – 75	Cukup
4	51 – 60	Kurang
5	50 – ke bawah	Buruk

Gambar 1. 1 Rentan nilai SKP

Merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 63 tahun 2011 dalam penjelasannya bahwa tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai instansi yang terdiri dari pegawai negeri dan pegawai lainnya berdasarkan keputusan pejabat yang berwenang diangkat dalam suatu jabatan atau ditugaskan dan bekerja secara penuh pada satuan organisasi dilingkungan instansi. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 41 tahun 2014 tentang Pelaksanaan Pembayaran Tunjangan Kinerja Pegawai dilingkungan Kementerian Dalam Negeri, pasal 4 ayat 3 menyebutkan tunjangan kinerja diberikan berdasarkan disiplin kerja, capaian kinerja dan kelas jabatan. Disiplin kerja dihitung berdasarkan kehadiran menurut hari dan jam kerja sesuai ketentuan peraturan perundangan, Capaian kinerja dihitung menurut capaian kinerja berdasarkan sistem penilaian kinerja di lingkungan Kementerian Dalam Negeri diatur lebih lanjut dengan peraturan Menteri dan Kelas Jabatan atau *Grading*.

Kebijakan pemberian tunjangan kinerja atau Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) juga dilaksanakan pemerintah daerah, hal tersebut dapat dilihat dasar penilaian pemberian tunjangan kinerja daerah sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Dasar Penilaian Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah

Daerah	Dasar Hukum	Ukuran
Provinsi Jawa Barat	Peraturan Gubernur Jawa Barat No. 83 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Gubernur Jawa Barat No 119 Tahun 2009 Tentang Pedoman Pengukuran Kinerja Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi PNS dan Calon Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi	Pasal 5 Pengukuran Kinerja: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengukuran kinerja dilakukan Peorang PNS dan CPNS. 2. Hasil pengukuran perorangan secara kumulatif dijadikan ukuran kinerja organisasi. 3. Aspek Pengukuran Kinerja <ol style="list-style-type: none"> a. Aspek perilaku kerja <ul style="list-style-type: none"> - Hadir terlambat tanpa ijin - Pulang cepat tanpa ijin - Tidak masuk kerja tanpa ijin - Tidak melaksanakan tugas – dinas atas perintah atasan tanpa ijin - Dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan b. Aspek prestasi

	Jawa Barat	<ul style="list-style-type: none"> - Pejabat Fungsional dengan angka kredit - Pejabat Struktural Eselon III dan IV <ul style="list-style-type: none"> 1) Kualifikasi pekerjaan 2) Kerjasama dan realisasi sosial 3) Inisiatif 4) Menentukan prioritas 5) Kebutuhan dukungan bawahan - Pejabat Struktural Eselon II <ul style="list-style-type: none"> 1) Pembinaan dan Pengembangan PNS dan CPNS dibawah tanggung jawab nya 2) Realisasi anggaran dan kegiatan sesuai DPA - Asisten Sekda <ul style="list-style-type: none"> 1) Pembinaan Pengembangan PNS dan CPNS dibawah koordinasinya 2) Realisasi anggaran dan kegiatan sesuai dengan DPA dibawah koordinasinya - Staf Ahli Gubernur <ul style="list-style-type: none"> 1) Jumlah hari rekomendasi kebijakan yang disampaikan kepada gubernur 2) Kehadiran pada acara kedinasan baik undangan maupun sebagai pemrakarsa kegiatan.
--	------------	--

Menurut Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 910 Tahun 2019 Tentang Tambahan Penghasilan dan Kompensasi Uang Makan Bagi Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, pada Pejabat Fungsional Umum/ Pelaksana (PNS), adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Tambahan Penghasilan Pejabat Fungsional Umum/ Pelaksana (PNS)

NO	Jabatan	Nilai Jabatan	Indeks Harga	Besaran (Rp,00)
----	---------	------------------	-----------------	--------------------

NABILA DWI NURIYANI, 2021

Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

1	Pelaksana	890	11.000	9.790.000
2	Pelaksana	690	11.000	7.590.000
3	Pelaksana	490	11.000	5.390.000
4	Pelaksana	340	11.000	3.740.000

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis mengangkat judul: “Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai” Studi Kasus pada Sub Bidang Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana impetensi Tunjangan Kinerja di lingkungan Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana produktivitas Kinerja Pegawai di lingkungan Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?”
3. Bagaimana pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja di lingkungan Sub Bagian Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Pada bagian tujuan penelitian ini, penulis menguraikan tujuan penelitian dalam dua presfektif yaitu dalam tujuan umum dan tujuan khusus sebagai berikut:

1. Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mendeskripsikan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

2. Tujuan Khusus

- Untuk mengetahui faktor Tunjangan Kinerja di Lingkungan Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
- Untuk mengetahui faktor Kinerja Pegawai di lingkungan Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
- Untuk mengetahui pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian terdiri dari kegunaan teoritis yang berdasarkan kontekstual dan konseptual dan kegunaan praktis untuk perbaikan bagi lembaga atau instansi yang bersangkutan.

1. Manfaat Teoritis

Manfaat Teoritis adalah penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta memperluas wawasan dalam menerapkan teori – teori yang peneliti peroleh selama perkuliahan di Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia, khususnya mengenai pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja karyawan di Sub Bidang Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

2. Manfaat Praktis

Manfaat Praktis dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan dan pertimbangan atau sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi Sub Bidang Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat mengenai permasalahan yang berkaitan dengan pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai.

1.5 Struktur Organisasi Skripsi

Skripsi ini disusun berdasarkan struktur organisasi buku untuk penulisan karya tulis ilmiah. Skripsi ini terdiri dari judul penelitian, lembar pengesahan skripsi, ucapan terimakasih, daftar isi, daftar tabel, daftar pustaka, daftar lampiran dan lima Bab inti yaitu: Pendahuluan, Kajian Pustaka, Metode Penelitian, Temuan dan Pembahasan, serta Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi. Adapun struktur ini adalah sebagai berikut:

1. Bab I Pendahuluan. Dalam Bab ini, penulis memberikan gambaran secara garis besar mengenai latar belakang penelitian, yang didalamnya mencakup: latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan struktur organisasi skripsi.
2. Bab II Kajian Pustaka. Pada bab ini peneliti akan menguraikan konsep – konsep dan teori – teori yang melandasi penelitian yang dilakukan baik diperoleh dari buku – buku, penelitian terdahulu, dan sumber – sumber lain yang mendukung dalam penelitian ini. Bab ini merupakan Kajian Pustaka yang mendasari analisa masalah yang akan dibahas. Landasan Teoritis yang dikemukakan dalam skripsi ini meliputi;

- Tunjangan Kinerja dan Kinerja Pegawai. Dalam merumuskan asumsi – asumsi penelitian seperti kerangka penelitian dan hipotesis.
3. Bab III Metodologi Penelitian. Bab ini merupakan Metodologi Penelitian yang berisi penggambaran yang terperinci mengenai objek yang digunakan, sehingga penyusunan skripsi ini dapat diperoleh data yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan. Bab ini memuat lokasi dan subjek populasi, variabel penelitian, metode pengumpulan data, validitas dan reabilitas, serta metode analisis data.
 4. Bab IV Temuan dan Pembahasan. Bab ini memuat hasil yang diperoleh dari lapangan, yang terdiri dari hasil penelitian dan pembahasan. Pada bab ini peneliti memaparkan hasil pengolahan data dan analisis data untuk menghasilkan temua berkaitan dengan masalah penelitian, pertanyaan penelitian, hipotesis.
 5. Bab V Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi. Pada bab ini yaitu berisi penafsiran peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian sekaligus mengajukan hal – hal penting yang dapat dimanfaatkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan.