

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dalam masa globalisasi serta kompetisi yang semakin intensif, organisasi sektor publik, seperti Dinas Perhubungan Kota Mojokerto, diharuskan untuk meningkatkan mutu pelayanan serta produktivitas kinerja pegawai guna menghadapi berbagai perubahan dan tantangan yang muncul. Kemampuan pemerintah untuk berhasil tidak hanya dipengaruhi oleh hukum dan peraturannya, tetapi juga oleh kualitas tenaga kerjanya. Diharapkan agar pekerja bisa bertugas secara efektif serta efisien dalam kondisi perusahaan, yang mana hal ini membutuhkan manajemen sumber daya manusia yang cermat dan penuh perhatian. Penekanan pada kinerja individu dapat membuat perbedaan besar dalam meningkatkan produktivitas pekerja. Oleh karena itu, strategi yang sistematis dalam pengembangan, motivasi, peningkatan keterampilan, dan pengelolaan sumber daya manusia menjadi krusial dalam konteks ini [1]. Orang-orang yang bekerja untuk sebuah perusahaan ialah aset yang paling penting. Sehingga, perusahaan perlu memberikan prioritas terbaik dalam pengelolaan dan peningkatan karyawan. Meskipun karyawan memegang peranan krusial dalam kinerja organisasi, unsur-unsur lain juga berperan sinergis dengan sumber daya manusia untuk mendukung dan meningkatkan pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja pegawai di Dinas Perhubungan memiliki peran sentral dalam pencapaian tujuan dan pelayanan masyarakat. Sehingga, sangat penting sekali mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pekerja, terutama

yang berkaitan dengan kemajuan dalam angkatan kerja, tingkat keterampilan, dan bonus kinerja. Pengembangan karier, kompetensi dan tunjangan kinerja telah diidentifikasi sebagai faktor penting dalam meningkatkan kualitas pegawai dan produktivitas organisasi.

Menurut Veithzal Rivai, pengembangan karir ialah upaya pengembangan kualitas pekerjaan seseorang yang dicapai guna memperoleh karir yang diharapkan [2]. Suatu proses yang dialami oleh tiap karyawan dalam menentukan dan mengambil tindakan demi mencapai tujuan karier mereka disebut perencanaan karier. Istilah "karier" juga dapat merujuk pada pertumbuhan dan perkembangan pribadi seseorang, status pekerjaan saat ini, dan pekerjaan lain yang menawarkan prospek promosi. Kemajuan setiap orang menuju pangkat dan posisi mereka di dalam perusahaan menunjukkan pencapaian hasil kerja di perusahaan ini.

Oleh karena itu, pengembangan karir dapat dipahami sebagai proses perencanaan karir individu yang melibatkan pemanfaatan keahlian serta upaya untuk memperbaiki posisi seseorang di dalam perusahaan terkait.

Bukan hanya pengembangan karier, kompetensi juga sangat penting dimiliki seorang pegawai untuk menunjang kinerja dalam pekerjaannya. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa aspek, termasuk tujuan, standar, umpan balik, kesempatan, sumber daya, motivasi, dan kompetensi, menurut Widodo. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas pekerja dalam melakukan pekerjaan mereka di dalam organisasi [24]. Pengembangan kompetensi bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki

kualifikasi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

Tujuan dari pengembangan kompetensi adalah untuk memperluas wawasan, meningkatkan keahlian, dan mengembangkan kemampuan karyawan, maka mereka bisa melakukan tugas serta tanggung jawabnya dengan lebih optimal. Sementara itu, pengembangan karier adalah proses yang memberikan peluang kepada pegawai untuk memajukan karier mereka melalui peningkatan kualifikasi dan tanggung jawab yang lebih besar. Pengembangan karier juga memberikan insentif dan motivasi bagi pegawai untuk mencapai prestasi terbaik mereka. Adapun data tentang kompetensi dilihat dari pendidikan dan usia pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Mojokerto dapat dilihat pada tabel 1.1.

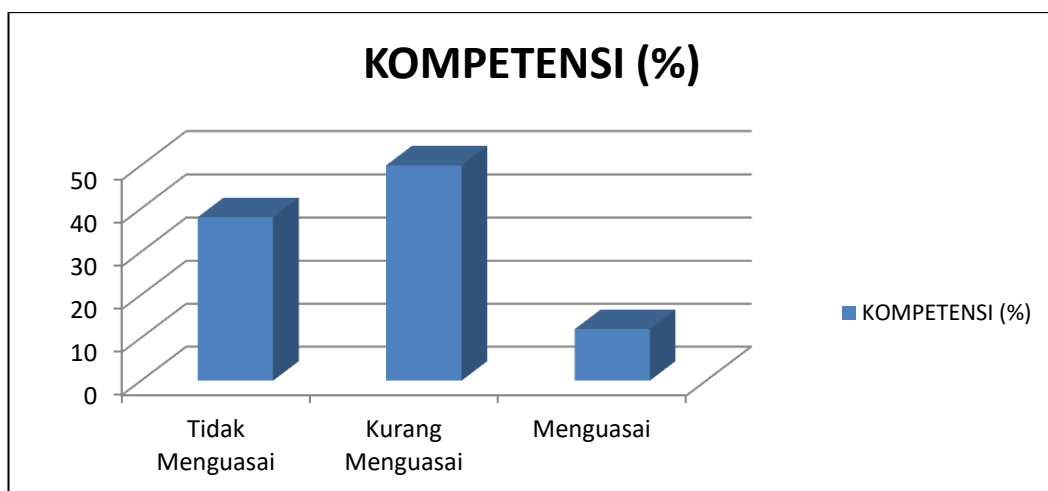
**Tabel 1. 1 Tingkat Pendidikan dan Usia Pegawai Dinas Perhubungan Kota Mojokerto**

Umur	Pendidikan						Jenis kelamin		Total
	SMP	SMA	D-2	D-3	S-1	S-2	Laki - laki	Perempuan	
20-25	0	0	1	2	2	0	5	0	5
26-30	0	0	1	6	2	0	5	4	9
31-35	0	0	1	0	2	0	1	2	3
36-40	0	0	0	0	4	0	3	1	4
41-45	0	0	0	0	4	0	3	1	4
46-50	0	2	0	0	2	0	2	2	4
51-55	1	2	0	0	4	1	8	0	8
56-57	1	1	0	1	2	1	5	1	6
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>11</b>	<b>43</b>

Sumber Data : Dinas Perhubungan Kota Mojokerto, 2023

Berdasarkan tabel 1.1 merupakan tingkat pendidikan dan usia pegawai, dan dapat dilihat bahwa 50% dari data pegawai yang berusia diatas 41 tahun dan masih berpendidikan SMP dan SMA.

Berdasarkan survey kepada pegawai, kompetensi pegawai dapat dikatakan belum merata karena masih banyak pegawai yang belum mahir dalam menggunakan Aplikasi berbasis komputer seperti aplikasi pengisian E-Kinerja, E-Surat dan aplikasi - aplikasi lainnya yang seharusnya dikerjakan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, serta dalam dunia informasi dan teknologi yang lebih canggih dan modern, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 1.1.



Sumber data: Dinas Perhubungan Kota Mojokerto, 2023

**Gambar 1.1 Persentase Kompetensi**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020, dinyatakan bahwa setiap ketentuan dalam berbagai pasal menyebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diangkat pada jabatan tertentu wajib mempunyai Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan

Kompetensi Sosial Kultural yang sesuai dengan standar kompetensi jabatan yang telah ditentukan [3].

Untuk mewujudkan sasaran kinerja organisasi perangkat daerah maka ditetapkan tujuan dan sasaran organisasi perangkat daerah dari pimpinan hingga staf pelaksana. Target kinerja untuk periode lima tahun ditetapkan berdasarkan Rencana Strategis organisasi perangkat daerah. Selanjutnya, target ini diturunkan secara bertahap dan berkala setiap bulan, triwulan, hingga tahunan. Penentuan ini disesuaikan dengan indikator kinerja yang relevan dengan setiap jabatan untuk pengukuran dan penilaian kerjanya.

Surat Edaran Menpan RB Nomor 03 Tahun 2021 menyatakan bahwa tujuan dari manajemen kinerja PNS yang komprehensif adalah untuk menilai kontribusi kinerja PNS, yang tercermin melalui pencapaian indikator kinerja individu (IKI), terhadap kinerja keseluruhan organisasi. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk gaji dan insentif seperti promosi. Kedua komponen kompensasi tersebut saling mendukung kinerja karyawan; jika salah satu komponennya buruk, maka kinerja karyawan akan menurun [4].

Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, yang ditentukan pada 21 Desember 2010, menyatakan bahwa tujuan reformasi birokrasi ialah untuk mewujudkan birokrasi pemerintah yang berpengalaman, adaptif, jujur, berkinerja tinggi, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), netral, sejahtera, serta berkomitmen untuk memathui prinsip-prinsip pokok serta norma etika aparatur negara. Sesuai dengan Pasal 4 dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010,

disebutkan bahwa Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bertanggung jawab untuk menetapkan peta jalan (road map) Reformasi Birokrasi setiap lima tahun, yang ialah penjabaran operasional dari Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Pemberian tunjangan kinerja kepada Kementerian/Lembaga serta Pemerintah Daerah dilakukan sebagai hasil dari pelaksanaan reformasi birokrasi yang efektif, sesuai dengan Road Map 2010-2014 dan Road Map 2015-2019 [5].

Tunjangan Kinerja merupakan elemen tambahan dalam upaya meningkatkan kinerja, bersanding dengan upaya pengembangan karir dan peningkatan kompetensi. Berdasarkan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah Pasal 58 ayat (1), disusun aturan mengenai pemberian tunjangan kinerja kepada ASN (Aparatur Sipil Negara) di tingkat daerah, dengan tujuan memperbaiki sistem birokrasi. Dengan ini menjelaskan jika pemerintah daerah mempunyai otoritas untuk menyampaikan tambahan pendapatan kepada karyawan ASN, selama ini dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi keuangan daerah serta mendapatkan pengesahan dari Dewan Perwakilan Rakyat Daerah sesuai dengan ketetapan yang ada. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 berisi ketentuan tambahan terkait penghasilan. Kata "tunjangan kinerja" yang dipakai dalam peraturan tersebut berbeda dengan terminologi yang digunakan dalam konteks reformasi birokrasi. [6]

Berikut adalah informasi yang diberikan sesuai amendemen yang terdapat pada Peraturan Walikota No. 94 Tahun 2022, yang mengubah ketentuan yang terdapat dalam Peraturan Walikota No. 23 Tahun 2022 mengenai tambahan

penghasilan bagi ASN (Aparatur Sipil Negara) yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto.

- a. Beban Kerja =  $40\% \times (\sum \text{Kehadiran})$
- b. Prestasi Kerja =  $60\% \times ((\sum \text{Aktifitas Harian} + \sum \text{Serapan Anggaran Belanja Langsung} + \sum \text{Nilai SAKIP Perangkat Daerah}) : 3)$
- c. Disiplin Kerja =
  - Terlambat/pulang mendahului (1-31 menit) TPP dikurangkan sebesar =  $0,5\% \times$  jumlah hari keterlambatan dan/atau pulang mendahului
  - Terlambat/pulang mendahului (>31-61 menit) TPP dikurangkan sebesar =  $1\% \times$  jumlah hari keterlambatan dan/atau pulang mendahului
  - Terlambat/pulang mendahului (>61-91 menit) TPP dikurangkan sebesar =  $1,25\% \times$  jumlah hari keterlambatan dan/atau pulangmendahului
  - Terlambat/pulang mendahului (>91 menit) TPP dikurangkan sebesar =  $1,5\% \times$  jumlah hari keterlambatan dan/atau pulang mendahului
  - Tidak hadir bekerja dan/atau tidak mengisi daftar hadir kerja atau pulang kantor tanpa keterangan, TPP dikurangkan sebesar =  $2\% \times$  jumlah hari keterlambatan dan/atau pulang mendahului
- d. Kelangkaan Profesi
- e. Kondisi Kerja
- f. Pertimbangan Objektif lainnya

Berdasarkan data dari Dinas Perhubungan Kota Mojokerto, kinerja pegawai masih kurang optimal, terlihat dari kedisiplinan pegawai yang menunjukkan tingkat kehadiran di bawah 100. Adapun tingkat kehadiran pegawai diperlihatkan pada tabel berikut 1.2 :

**Tabel 1. 2 Tingkat Kehadiran Pegawai Untuk Menentukan Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Mojokerto Bulan Januari - Desember 2023**

Interval Kehadiran Pegawai	Frekuensi
85-90	4
91-95	6
96-100	33
<b>Jumlah</b>	<b>43</b>

Sumber data: Dinas Perhubungan Kota Mojokerto, 2023

Pada tabel 1.2 memperlihatkan kalau masih ada pegawai yang mendapatkan potongan tunjangan kinerja dikarenakan tingkat kehadiran yang kurang atau tidak sesuai dengan peraturan yang ditetapkan.

**Tabel 1. 3 Rata-rata Tunjangan Kinerja Berdasarkan Realisasi Anggaran Dinas Perhubungan Kota Mojokerto Bulan Januari - Desember 2023**

Bulan	Target kinerja	Realisasi Anggaran
Januari	100	82.19
Februari	100	90.43
Maret	100	84.15
April	100	105.85
Mei	100	99.63
Juni	100	77.98
Juli	100	85.55
Agustus	100	84.56
September	100	86,37
Oktober	100	99.99
November	100	107.53
Desember	100	96.78

Sumber data : Dinas Perhubungan Kota Mojokerto, 2023



Pada tabel 1.3 memperlihatkan kalau tunjangan kinerja yang diberikan pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Mojokerto Belum 100% dikarenakan terdapat Realisasi Anggaran yang belum mencapai target. Dari data tersebut terlihat bahwa kinerja pegawai dapat diukur dari realisasi anggaran Dinas Perhubungan Kota Mojokerto.

Informasi di atas memperlihatkan kalau untuk menemukan solusi yang cepat untuk masalah yang ada saat ini, lebih banyak penelitian dan studi harus dilakukan mengenai masalah ini. Penelitian ini merupakan upaya perbaikan peningkatan kinerja pegawai yang dapat dirumuskan dengan judul penelitian **“Pengaruh Pengembangan Karier, Kompetensi dan Tunjangan Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Mojokerto”**.

## **1.2 Perumusan masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini ialah:

1. Apakah pengembangan karier mempunyai dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Mojokerto?
2. Apakah pengaruh kompetensi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Mojokerto?
3. Bagaimana pengaruh tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Mojokerto?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karier, kompetensi, dan tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Mojokerto?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan peneliti ialah untuk memahami dan menganalisis :

1. Investigasi efek dari pengembangan karier terhadap peningkatan kinerja anggota staf di Dinas Perhubungan Kota Mojokerto.
2. Analisis dampak pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kinerja pegawai yang bertugas di Dinas Perhubungan Kota Mojokerto.
3. Penelitian mengenai efek tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Mojokerto.
4. Evaluasi integratif terhadap pengaruh dari pengembangan karier, pengembangan kompetensi, dan tunjangan kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Mojokerto.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, meliputi:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini bermaksud untuk memberikan manfaat teoritis yang bisa dimanfaatkan oleh Dinas Perhubungan Kota Mojokerto dan organisasi perangkat daerah lainnya, serta bidang pendidikan secara umum.

#### **2. Manfaat Praktis**

Adapun manfaat secara praktis antara lain :

##### **a. Manfaat Bagi Ilmu Pengetahuan**

Penelitian ini diharapkan bisa memajukan pemahaman ilmiah mengenai pengembangan kompetensi dan pengembangan karier di

bidang pendidikan dan menjadi sumber daya yang berharga bagi ilmu pendidikan.

b. Manfaat bagi Dinas Perhubungan Kota Mojokerto

Dalam rangka memfasilitasi pengembangan karier dan kompetensi di Dinas Perhubungan Kota Mojokerto, peneliti mengharapkan penelitian ini mampu memberikan gambaran mengenai kondisi terkini di dinas tersebut serta faktor keilmuan mengenai karyawan.