

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Setiap organisasi memiliki harapan untuk selalu berubah menjadi organisasi yang lebih baik. Setiap organisasi akan selalu berusaha agar kinerja organisasinya akan lebih baik lagi, salah satunya dengan meningkatkan kinerja karyawan atau pegawainya. Menurut Hidayah (2016), pegawai merupakan aset terpenting dari suatu instansi yang sangat berharga dan harus diperhatikan perkembangan dan kesejahteraannya. Instansi harus mampu meningkatkan kinerja pegawai di dalam lingkungan kerjanya. Menurut Satriowati (2016) Suatu keberhasilan instansi seperti instansi pemerintah dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor penting adalah pegawai atau sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia yang mampu melakukan seluruh kegiatan kerja suatu instansi pemerintah dari tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi, dimana mampu memanfaatkan sumber-sumber daya lainnya. Oleh karena itu, keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu instansi pemerintah memegang peran yang sangat penting.

Tenaga kerja memiliki peran untuk menjalankan aktivitas di dalam instansi pemerintahan tersebut. Menurut Hidayah (2016), tenaga kerja merupakan bagian terpenting dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini, manajemen perusahaan harus mendorong karyawannya agar dapat memaksimalkan kinerja untuk mencapai

tujuan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan tugas dan fungsi seorang karyawan yang penting dalam perusahaan, sehingga karyawan dalam perusahaan harus dikelola secara baik dan benar. Secara umum, pengelolaan sumber daya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga pembentukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan mumpuni merupakan suatu keharusan. Oleh sebab itu, pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia tersebut harus menjadi perhatian untuk dikembangkan secara maksimal.

Menurut Undang-Undang No. 13 Tahun 2013 tentang Ketenagakerjaan di Pasal 14 menjelaskan bahwa kesejahteraan pekerja atau buruh merupakan suatu pemenuhan kebutuhan atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat. Setiap pemberi kerja memiliki kewajiban untuk memberikan kompensasi yang layak kepada setiap karyawannya atas balas jasa yang sudah dilakukan karyawan kepada suatu organisasi untuk pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan agar ke depannya produktivitas kerjanya akan meningkat. dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105 juga dijelaskan bahwa Allah akan memberikan ganjaran atas semua pekerjaan yang dilakukan oleh setiap umat yang senantiasa bersungguh sungguh dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya

وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan" Berkerjalah artinya mengerjakan suatu pekerjaan sampai menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi semua orang. Kerja tersebut dapat berupa benda, jasa, atau hal yang lainnya. Islam sangat menganjurkan agar umatnya dapat saling menghargai yang didasari oleh jiwa yang tulus. Menghargai hasil kerja orang lain berarti kita menghargai orang yang berkarya itu. Begitu juga sebaliknya, mencelanya berarti kita mencela yang menciptakannya. Menghargai hasil kerja orang lain merupakan salah satu upaya untuk membina keserasian dan kerukunan hidup antar manusia agar terwujud kehidupan yang saling menghormati dan menghargai sesuai dengan harkat kemanusiaan. Menghargai hasil karya orang lain adalah sifat terpuji yang harus dikembangkan dalam kehidupan sehari-hari.

Kompensasi berupa tunjangan kinerja diterapkan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja para pegawai sehingga suatu organisasi publik dapat memberikan pelayanan publik secara maksimal (Tjahjono, 2015). Tunjangan kerja merupakan salah satu bentuk pemberian kesejahteraan yang dapat memberikan motivasi untuk peningkatan kinerja pegawai. Menurut Reginaldi (2014), Tunjangan Kinerja merupakan pemberian upah yang memadai dan adil kepada pegawai atas

kontribusi mereka pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Berdasarkan Hasil penelitian yang dilakukan oleh Najoan (2018), menyatakan bahwa tunjangan kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. Tunjangan kerja dapat menjadi suatu ukuran kinerja pegawai, namun apabila suatu perusahaan tidak dapat memberikan tunjangan kerja yang sesuai maka akan terjadi masalah terutama dalam aspek kepuasan kerja. Menurut Harold (1993) dalam Djati (2003), menyatakan bahwa kepuasan kompensasi adalah kepuasan kerja terhadap kompensasi yang diterima dari perusahaan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Pada lingkup Pegawai Negeri Sipil (PNS), tunjangan kinerja menjadi salah satu cara mengendalikan operasional sumber daya manusia. Tunjangan kinerja digunakan dalam upaya tata kelola yang baik pada lembaga negara. Pemberian tunjangan kinerja sebagai bagian dari upaya mencegah tindak korupsi di kalangan birokrasi pemerintah dan dapat menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja para aparatur (Hanifah, 2017).

Terjadi perubahan dalam sistem pengelolaan keuangan yang sekarang ini, sistem pemberian kompensasi yang diberikan pada lembaga negara menggunakan sistem tunjangan khusus kinerja (TUKIN). Pemberian tunjangan tersebut didasarkan pada penilaian kinerja pegawai. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011, penilaian kinerja pegawai terdiri dari dua unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku pegawai. Adapun mekanisme pemberian TUKIN diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 80/PMK.05/2017 tentang Tata Cara

Pembayaran Tunjangan Khusus Kinerja Pada Kementerian/Lembaga. Di dalam peraturan tersebut dijelaskan mekanisme detail mengenai sistem TUKIN ini.

Target pencapaian kinerja yang disesuaikan dengan sasaran kerja dalam SKP PNS, diharapkan akan menciptakan PNS yang kinerjanya bagus, termotivasi dan mempunyai perilaku yang baik dalam hal pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Hal ini ingin diterapkan pada lembaga lingkup Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia (KEMKOMINFO) di Sekolah Tinggi Multi Media MMTC Yogyakarta.

STMM MMTC adalah sebuah Perguruan Tinggi Negeri yang berada di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika RI. Keberadaan STMM “MMTC” Yogyakarta diawali pada tahun 1985 dengan nama Diklat Ahli Multi Media yang berada di bawah Departemen Penerangan dan diresmikan oleh Presiden RI kala itu Soeharto, tepatnya pada tanggal 31 Juli 1985. Diklat Ahli Multi Media mendidik mahasiswa yang mereka adalah pegawai negeri sipil perwakilan dari RRI dan TVRI seluruh Indonesia. Seiring dengan berjalannya waktu dan pesatnya perkembangan zaman Diklat Ahli Multi Media mengepakkan sayapnya, dan pada tahun 2001 mulai membuka penerimaan mahasiswa baru yang berasal dari PNS Pemerintah Daerah dan masyarakat umum lulusan SLTA.

Setelah mengalami beberapa perubahan dan perkembangan, akhirnya pada tanggal 21 April 2014 terbitlah Peraturan Presiden Nomor 33 Tahun 2014 tentang Pendirian Sekolah Tinggi Multi Media. Mengingat Sekolah Tinggi Multi Media berada di bawah koordinasi Kementerian Komunikasi dan Informatika RI maka sebagai tindak

lanjut terbitnya Perpres tersebut, kemudian diterbitkanlah Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika RI Nomor 29 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekolah Tinggi Multi Media dan Nomor 37 Tahun 2014 tentang Statuta Sekolah Tinggi Multi Media sebagai dasar operasional penyelenggaraan pendidikan pada STMM.

Sebagai lembaga pendidikan, lingkup kepegawaian di STMM MMTC menggunakan sistem penggajian dan tunjangan khusus kinerja (TUKIN) yang sama-sama diterapkan pada lembaga pemerintahan lainnya. Pemberian TUKIN di lingkungan Kementerian ini telah diatur dalam Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia No. 42 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika. Dapat dilihat pada besarnya anggaran PAGU dan Realisasi Belanja Pegawai dari STMM MMTC dari Tahun 2012-2017 sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**PAGU dan Realisasi Belanja Pegawai STMM MMTC Tahun 2012 – 2017**

<b>TAHUN</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>PAGU</b>	11.183.369.000	14.114.030.000	17.631.328.000	20.518.825.000	20.597.129.000	21.517.691.000
<b>REALISASI</b>	11.114.802.247	13.991.682.295	17.341.445.494	18.338.716.181	18.802.669.717	21.415.275.535
<b>(%) REALISASI</b>	99.39	99.13	98.36	89.38	91.29	99.52
<b>SISA</b>	68.566.753	122.347.705	289.882.506	2.180.108.819	1.794.459.283	102.415.465
<b>(%) SISA</b>	0.61	0.87	1.64	10.62	8.71	0.48

Sumber : Laporan Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah STMM  
MMTC Yogyakarta Tahun 2012 – 2017

Pada tabel terlihat bahwa realisasi anggaran belanja pegawai STMM MMTC sebelum adanya kebijakan TUKIN yaitu tahun 2012 dan 2013 cukup tinggi dengan PAGU yang diberikan tahun 2012 sebesar Rp. 11.183.369.000 dan tahun 2013 sebesar Rp. 14.114.030.000 dapat terealisasi cukup tinggi yaitu tahun 2012 dapat terealisasi sebesar 99,39% dan untuk tahun 2013 dapat terealisasi sebesar 99,13%. Setelah diterapkan kebijakan TUKIN tahun 2014 dengan PAGU yang diberikan tahun 2014 naik sebesar Rp. 17.631.328.000 namun tingkat realisasi anggaran turun menjadi 98,36%. Untuk PAGU tahun 2015, dinaikan menjadi Rp. 20.518.825.000 namun tingkat realisasi anggaran turun secara signifikan menjadi 89,38%. Namun, untuk tahun 2016 PAGU yang diberikan sebesar Rp. 20.597.129.000, terjadi kenaikan realisasi anggaran sebesar 91,29% tetapi belum bisa naik secara signifikan. Pada awal tahun 2017 KEMKOMINFO mengeluarkan peraturan baru untuk menggantikan peraturan sebelumnya.

Terdapat perbedaan standar penilaian besaran sistem tunjangan di Lembaga Pendidikan KEMKOMINFO dari dahulu dengan yang sekarang. Dilansir dari laman [kominfo.go.id](http://kominfo.go.id), komponen penilaian besaran TUKIN pada sistem yang lama hanya didasarkan pada presensi saja. Namun, setelah dikeluarkannya Peraturan Kementerian Kominfo Nomor 41 dan 42 tahun 2014, bahwa besaran TUKIN akhirnya ditentukan dari 3 komponen besar yaitu presensi, disiplin, dan Capaian Kinerja Pegawai (CKP). Munculnya Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2017 yang memperbarui peraturan lama soal TUKIN, dijelaskan bahwa sistem penilaian TUKIN lebih kompleks. Peningkatan standar pada sistem

penilaian TUKIN dispesifikkan pada aspek pendisiplinan dan kualitas kerja. Terbukti pada PAGU yang direncanakan pada awal tahun 2017 sebesar Rp. 21.517.691.000 dengan realisasi anggaran sebesar 99,52% dapat terlihat dampak yang cukup signifikan pada penerapannya jika dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

TUKIN menjadi sebuah sistem yang dapat mendukung *good corporate governance* pada STMM MMTC. Berbeda dengan sistem kompensasi TUKIN yang lama, terdapat standar penilaian baru dalam menentukan besaran TUKIN bagi setiap pegawai. Sistem TUKIN STMM MMTC saat ini diharapkan lebih dapat representatifkin kinerja pegawai-pegawai STMM MMTC, karena dengan sistem ini pegawai dituntut untuk lebih aktif dan disiplin dalam kinerjanya karena diawasi oleh sistem yang terintegrasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Darwis (2015), menjelaskan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BAUK Universitas Negeri Makassar. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati (2015), juga menyatakan bahwa kebijakan Tunjangan Kinerja juga memberikan dampak positif dalam menaikkan kinerja pegawai Politeknik Negeri Bali. Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa tunjangan kinerja memberikan dorongan terhadap pegawai untuk meningkatkan kinerjanya secara maksimal.

Pelaksanaan kebijakan TUKIN pada STMM MMTC juga menjadi kunci kesuksesan program ini. Dibutuhkan peran semua pihak dalam pelaksanaan program TUKIN ini seperti halnya peran bagian personalia dalam menilai kinerja pegawai, pemerintah melalui KEMKOMINFO, bahkan pegawai-pegawai di STMM MMTC

tersebut. Permasalahan yang sering timbul di lapangan terjadi pada kualitas kinerja para pegawai. Pemotongan TUKIN menjadi ancaman serius pegawai negeri di lembaga tersebut. Hal tersebut telah diatur dalam PM KOMINFO NO. 1 Tahun 2017. Kualitas kinerja pegawai STMM MMTC harus ditunjukkan bersama-sama sebagai wujud etos kerja dan tata kelola yang baik. Sehingga besaran TUKIN bisa dinaikkan oleh pemerintah pusat, selama kinerja STMM MMTC semakin meningkat. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah indikator kinerja STMM MMTC diantaranya adalah jumlah peserta didik dan prosentase mahasiswa lulus, jumlah kegiatan pengabdian masyarakat, jumlah kegiatan penelitian, prosentase dosen lulus sertifikasi, Akreditasi Institusi dan program Studi, prosentase kelulusan peserta ujian sertifikasi berbasis Standar Kompetensi Kerja Nasional (SKKNI) Bidang Kominfo dan terselenggaranya dukungan manajemen, reformasi birokrasi, dan tata kelola perguruan tinggi yang baik. Dalam penelitian Hanifah (2017), menyatakan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPDAS di Jawa Timur. Hal tersebut membuat TUKIN bukan menjadi sarana untuk meningkatkan kualitas kinerja. Karena ketika kualitas kinerja yang baik hanya dilakukan oleh beberapa pihak, tentunya akan berdampak besar pada besarnya TUKIN yang diterima.

Sistem pemberian TUKIN sangat membutuhkan kualitas kinerja yang total dari seluruh pihak terutama di STMM MMTC. Ketika semua pihak dapat berkerja dengan maksimal maka besaran TUKIN yang diterima akan maksimal dan akan terhindar dari tindakan pemotongan TUKIN. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Tjahjono (2015), juga menjelaskan bahwa Tunjangan Kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan

kerja karyawan BPS DIY. Apabila tunjangan kinerja yang diterima oleh setiap pegawai sudah sesuai dengan apa yang mereka kerjakan maka kepuasan kerja pegawai STMM MMTC juga akan meningkat. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hidayah (2016) menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan bagian Keuangan dan Akuntansi UNY. Ketika seluruh pihak dapat bekerja sama secara maksimal dalam meningkatkan kinerjanya maka besar tunjangan kinerja yang diterima juga akan meningkat dan akan terhindar dari pemotongan tunjangan kinerja sehingga berdampak pada kepuasan kerja pegawai juga akan meningkat, dengan meningkatnya kepuasan kerja pegawai maka kinerjanya juga akan meningkat. Karena apabila sampai terjadi pemotongan tunjangan kinerja pada pegawai, itu akan berdampak pada penurunan kepuasan kerja pegawai. Menurut Putrana (2016) apabila kepuasan kerja karyawan menurun maka akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja pegawai STMM MMTC menurun maka akan berdampak pada kinerja pegawai juga akan menurun.

Dari hasil latar belakang diatas terdapat permasalahan terkait kebijakan tunjangan kinerja dan kepuasan kerja dimana dari permasalahan tersebut berdampak pada kinerja pegawai. Untuk itu, peneliti melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Kebijakan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Studi Kasus Pada STMM MMTC Yogyakarta tahun 2018)”. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Hidayah (2016) tentang Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan

Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Keuangan dan Akuntansi UNY) dimana dalam penelitian yang dilakukan oleh Hidayah (2016) menggunakan variabel Kompensasi yaitu variabel dengan cakupan cukup luas. Sedangkan dalam penelitian ini variabel dibuat lebih spesifik yaitu variabel Kebijakan tunjangan kinerja merupakan pemberian kompensasi berbasis kinerja yang diterapkan di instansi pemerintah.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah yang telah dipaparkan maka terdapat beberapa rumusan masalah. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah kebijakan tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di STMM MMTC Yogyakarta?
2. Apakah kebijakan tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai di STMM MMTC Yogyakarta?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kebijakan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di STMM MMTC Yogyakarta.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kebijakan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada pegawai di STMM MMTC Yogyakarta.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat penelitian penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan faktor ekonomi dan non ekonomi dalam meningkatkan komitmen organisasi.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan terhadap literatur-literatur maupun penelitian dibidang akuntansi.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi Akademisi

Dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan mahasiswa serta menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya.

- b. Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini, dapat memberikan pengetahuan serta wawasan baru untuk mampu menerapkan teori yang didapat di perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

- c. Bagi Pemerintah

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi atas pelaksanaan dan penerapan kebijakan tunjangan kinerja khususnya pada instansi pemerintah.