

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Paradigma baru penyelenggaraan pemerintahan ditandai dengan reformasi birokrasi untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Reformasi birokrasi mencakup delapan area perubahan utama pada instansi pemerintah dipusat dan daerah, meliputi organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur (Defvy, 2021).

Kemajuan suatu bangsa sangat ditentukan oleh kemajuan sumber daya manusianya, tak bisa dipungkiri bahwa birokrasi pemerintah yang dimotori oleh Pegawai Negeri Sipil tidak bisa tinggal diam, mereka harus bangkit, mempersiapkan diri dengan sebaik-baiknya untuk merespon tuntutan kemajuan jaman secara cepat, sehingga mengarah pada terciptanya sosok aparatur pemerintah yang profesional, beretika, berwibawa serta efektif dan produktif dalam menunaikan tugas dan tanggung jawabnya, serta dapat memenuhi tuntutan masyarakat (Umbeang *et al.*, 2020). Keberhasilan pemerintah tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah Sumber Daya Manusia (SDM), karena Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh pemerintah (Azhari, 2017).

Menurut Rohim (2020), Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi atau pemerintah. Demikian juga sumber daya manusia pegawai negeri merupakan sumber daya manusia

yang dimiliki oleh pemerintah dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja. Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sinambela, 2021).

Kinerja dapat didefinisikan sebagai gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Muabuay *et al.*, 2021). Dalam mencapai tujuan organisasi diperlukan kinerja yang baik. Kinerja yang baik merupakan satu langkah awal untuk tercapainya tujuan organisasi, oleh karena itu perlu meningkatkan kinerja pegawai.

Meningkatkan efisiensi dan efektivitas instansi pemerintah terutama peningkatan kinerja pegawai, maka perlu adanya motivasi agar pegawai bisa bekerja dengan baik dan maksimal. Salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan cara memberikan tambahan penghasilan pegawai. Tambahan penghasilan pegawai adalah pemberian imbalan jasa terhadap kinerja pegawai yang dikaitkan dengan penilaian kinerja mereka. Artinya, tambahan penghasilan pegawai diberikan jika pegawai memiliki kinerja yang bagus dalam suatu bidang kerja. Walaupun, peningkatan tambahan penghasilan pegawai tidak dapat dijadikan jaminan akan menghilangkan kemungkinan praktik penyimpangan jika tidak diimbangi dengan kebijakan penghargaan dan hukuman serta pembentukan tim penilai kinerja pegawai yang bebas dan berfungsi dengan baik. Tambahan penghasilan pegawai adalah tambahan yang diberikan kepada ASN (PNS & PPPK) yang dikaitkan dengan penilaian kehadiran dan kinerja (Sedarmayanti, 2012).

Tambahan penghasilan pegawai diberikan dengan maksud sebagai motivasi pegawai untuk terus meningkatkan kinerja dan semangatnya dalam bekerja (Pakihi *et al.*, 2020). Dalam Peraturan Gubernur Maluku Utara nomor 3 tahun 2023 huruf a, pemberian tambahan penghasilan pegawai merupakan salah satu bentuk penghargaan kepada Aparatur Sipil Negara yang bertujuan meningkatkan disiplin, motivasi, kinerja, dan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa tambahan penghasilan pegawai merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja. Diantaranya yang dilakukan oleh Afdila *et al.* (2023), Wahyuddin dan Maryadi (2023) dan Pakihi *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa tambahan penghasilan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Nanuru *et al.* (2021) menemukan hasil yang berbeda dimana tambahan penghasilan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Salah satu faktor yang turut mempengaruhi kinerja adalah besaran tambahan penghasilan yang diterima oleh pegawai (Sugiani & Hudayah, 2018), yang merupakan salah satu instrumen pemicu semangat kerja. Diharapkan dengan adanya tambahan penghasilan secara tidak langsung akan memotivasi pegawai untuk bekerja seoptimal mungkin (Astuti & Hakam, 2014). Tambahan penghasilan diartikan sebagai fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai (Wardana & Agustina, 2018). Tambahan penghasilan individu pegawai dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan kinerja yang diukur berdasarkan indikator-indikator yang telah disepakati bersama (Siregar & Nurhayati, 2022). Tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai, pemerintah juga harus mempertahankan kinerja pegawai.

Salah satu upaya pemerintah dalam mempertahankan kinerja pegawai adalah dengan cara memotivasi para pegawai untuk tetap disiplin dalam melakukan pekerjaannya. Tambahan penghasilan pegawai merupakan salah satu bentuk untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pemberian tambahan penghasilan pegawai bertujuan untuk memacu semangat kerja pegawai dalam mencapai prestasi dan memotivasi pegawai untuk memberikan kontribusi lebih kepada instansi atau perusahaan (Pratama, 2021).

Setiap manusia tentunya memiliki alasan dasar untuk melakukan suatu jenis pekerjaan tertentu. Mengapa ada orang yang sangat aktif dalam melakukan pekerjaan, kemudian ada juga yang melakukan pekerjaan secara normal, tetapi ada juga yang yang malas bekerja. Tentunya semua ini memiliki alasan-alasan mendasar yang mendorong seseorang untuk rela melakukan pekerjaan. Ini karena motivasi (Agusra *et al.*, 2021).

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi disebut juga sebagai pendorong keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri (Anshari *et al.*, 2022). Pada penelitian Elviana dan Febriana (2021) mengungkapkan tambahan penghasilan pegawai berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi, sedangkan pada penelitian Nady (2023) ditemukan bahwa tambahan penghasilan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Akbar *et al.* (2022) menemukan tambahan penghasilan pegawai berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Artinya jika besaran tambahan penghasilan yang diterima para pegawai maka, dipastikan motivasi para pegawai akan meningkat.

Kinerja pegawai yang tinggi bukanlah suatu kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya motivasi. Selain tambahan penghasilan pegawai motivasi juga mempengaruhi kinerja pegawai. Pemerintah harus memperhatikan bagaimana memotivasi para pegawainya, motivasi yang tinggi akan berdampak pada kinerja pegawai dan pada akhirnya akan mencapai tujuan instansi atau organisasi (Shihab & Prahiawan, 2022). Penelitian Putra dan Fernos (2023) ditemukan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasbulloh *et al.* (2022) menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya motivasi berfungsi sebagai pergerakan atau pendorong para pegawai agar mau bekerja dengan giat demi tercapainya tujuan instansi/organisasi.

Motivasi kerja berpotensi memediasi hubungan antara tambahan penghasilan pegawai dan kinerja pegawai, dalam meraih peningkatan kinerja yang maksimal di lingkungan pemerintahan maka perlu adanya motivasi agar pegawai bekerja dengan baik dan maksimal. Pegawai pada dasarnya memiliki keinginan dan harapan yang berbeda. Selain itu, karena mereka manusia mereka terikat oleh berbagai kebutuhan dan keinginan seperti kebutuhan fisik berupa fasilitas yang mempermudah penyelesaian tugas di kantor, kebutuhan rasa aman berupa rasa aman fisik, kebutuhan sosial berupa dukungan dari teman dan pimpinan, kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh pegawai, dan kebutuhan dorongan mencapai tujuan yang memotivasi mereka untuk mencapai tujuan mereka. Upaya untuk mencapai tujuan organisasi/instansi tidak dapat dipisahkan dari bagaimana seorang pimpinan meningkatkan kinerja pegawainya melalui motivasi. Tambahan penghasilan pegawai merupakan salah satu cara pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai untuk mencapai

kinerja yang diinginkan. Pemberian tambahan penghasilan pegawai diberikan secara rutin dan tepat sasaran tentu akan meningkatkan kinerja pegawai karena termotivasi dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan Penelitian Fauzi (2023) menemukan bahwa tambahan penghasilan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian Nady (2023) menemukan bahwa tambahan penghasilan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja dimediasi oleh motivasi. Berbeda dengan penelitian dari Maryani dan Samtono (2023) yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak memediasi tunjangan tambahan penghasilan terhadap kinerja Pegawai.

Objek dalam penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara bagian pegawai Biro Umum. Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara adalah unsur pembantu pimpinan pemerintah daerah, yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah. Dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya, Sekretaris Daerah bertanggung jawab kepada Kepala Daerah.

Dalam membantu Gubernur menyusun suatu kebijakan dan melakukan tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawainya, maka perlu adanya disiplin pegawai dalam melakukan tugas yang diberikan demi tercapainya kinerja yang diinginkan. Untuk mencapai kinerja yang diinginkan perlu juga adanya motivasi pegawai dalam bekerja. Berikut tabel 1.2 rekapitulasi ketidakhadiran pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara:

Tabel 1.2 Rekapitulasi Ketidakhadiran Pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara Januari 2023 - Juli 2023

No	Bulan	Jumlah Ketidakhadiran dalam 1 Bulan	Ketidakhadiran (%)
1	Januari	215	10,74%
2	Februari	725	63,06%
3	Maret	34	1,61%
4	April	521	68,81%
5	Mei	793	66,75%
6	Juni	667	39,23%
7	Juli	684	34,20%
Total		3639	42,71%

Sumber: Data Biro umum dan diolah dengan Ms Excel

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara, absen dilakukan menggunakan absen elektronik dan absen manual. Dalam pemberian tambahan penghasilan pegawai akan diberikan berdasarkan kehadiran pegawai dan apabila kehadirannya mencapai target minimal 8 kali, dengan nominal sesuai dengan jabatan yang dimiliki. Pemberian tambahan penghasilan pegawai Pemerintahan Provinsi Maluku Utara masih banyak memiliki hambatan dan masalah. Sebagaimana diatur dalam peraturan Gubernur Maluku Utara nomor 3 tahun 2023 pasal 3 bagian D tentang "Pemberian tambahan penghasilan pegawai Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Provinsi Maluku Utara yaitu efektif dan efisien, dimaksudkan bahwa pemberian tambahan penghasilan pegawai sesuai dengan target atau tujuan dengan tepat waktu sesuai dengan perencanaan kinerja yang ditetapkan". Realitanya tambahan penghasilan pegawai yang diberikan tidak tepat waktu. Pada bulan Juli 2023 hingga September 2023 tambahan penghasilan pegawai belum diberikan, hingga pada bulan Oktober 2023 baru diberikan. Hal ini terjadi juga pada bulan November 2022 hingga Februari 2023 yang lalu. Chalil (2023) dari sumber Malut Post menyatakan selama 4 bulan yaitu pada bulan November 2022 hingga Februari 2023 tambahan penghasilan pegawai tidak dibayarkan dan

Maret 2023 baru dibayarkan. Akibatnya pegawai yang kerja disana jarang masuk kantor, dikarenakan adanya kendala biaya transportasi yang tinggi dari Ternate ke Sofifi sehingga pegawai yang berkantor di Sofifi jarang masuk bekerja karena sebagian besar pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara berdomisili di Kota Ternate. Tidak dapat dipungkiri bahwa pemberian tambahan penghasilan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara kepada pegawainya tidak berjalan dengan baik, hal ini menyebabkan menurunnya tingkat motivasi pegawai dalam masuk kantor dan bekerja, sehingga menurunnya disiplin pegawai dalam bekerja. Dari tabel 1.2 di atas presentase ketidakhadiran pegawai pada bulan Januari 2023 presentasenya sebesar 10,48% dan terus meningkat hingga pada bulan Juli 2023 mencapai 34,20% hal ini dapat menyebabkan tidak tercapainya kinerja yang ingin dicapai. Suatu organisasi/instansi harus memperhatikan hak para pegawainya agar tidak terjadi hal yang tidak diinginkan, sehingga para pegawai memiliki motivasi dan semangat untuk masuk kantor dan bekerja. Sebab tanpa adanya perhatian lebih dari pimpinan suatu organisasi/instansi maka mereka akan bekerja menurut kemauan sendiri tanpa menghiraukan tujuan organisasi/instansi secara keseluruhan.

Dari permasalahan penelitian di atas penulis ingin melakukan penelitian di Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara dibagian Biro Umum untuk mengetahui apakah tambahan penghasilan pegawai dan motivasi merupakan salah satu faktor yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai. Sehingga penulis ingin melakukan penelitian yang berjudul " Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel mediasi".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka permasalahan yang ingin diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah tambahan penghasilan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah tambahan penghasilan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan permasalahan maka tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tambahan penghasilan pegawai terhadap motivasi kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara bagian Biro Umum.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Biro Umum di Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah motivasi kerja memediasi pengaruh tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja pegawai Biro Umum di Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara.

1.4 Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain :

1. Bagi objek penelitian, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara.
2. Bagi peneliti, sebagai sarana penerapan dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya terkait tambahan penghasilan pegawai, kinerja pegawai dan motivasi kerja.