

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dengan berkembangnya era globalisasi, sehingga muncul pasar bebas Asean pada tahun 2003, penerapan AFTA pada tahun 2010. Implementasi Masyarakat Ekonomi ASEAN pada awal 2016 pada akhirnya menuntut persiapan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tingkat lokal, nasional, regional, dan global. Selain itu, kemajuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut masyarakat untuk bersikap profesional dalam kehidupan sehari-hari agar dapat menggunakan teknologi modern. Adanya pergeseran perspektif tentang pembangunan nasional, mulai dari otonomi daerah dan transisi dari sistem sentralistik ke desentralisasi, merupakan tantangan tambahan. Anwar (2022). Untuk memenuhi hal tersebut dibutuhkan dukungan dari sumber daya manusia yang cukup banyak. Sumber daya manusia tersebut disebut Aparatur Sipil Negara. Aparatur Sipil Negara Indonesia terdiri dari TNI dan Polri yang bertanggung jawab untuk menjaga pertahanan dan keamanan negara serta memiliki kemampuan untuk mengayomi masyarakat. Aparatur sipil negara juga bertanggung jawab untuk menyediakan layanan publik. Pelayanan publik pada dasarnya adalah pemenuhan layanan kebutuhan seluruh warga negara Indonesia yang diberikan oleh instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, di bawah pengelolaan Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan

yang berlaku. Salah satu bentuk tugas Pegawai Negeri Sipil sebagai pelayan masyarakat adalah pelayanan publik. Rahayu (2023)

Peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara adalah kunci pembangunan nasional, kinerja sumber daya manusia harus terus ditingkatkan dan diarahkan untuk mencapai tujuan negara. Perbaikan kualitas sumber daya manusia yang efektif terhadap keterampilan, pengorganisasian sumber daya manusia, dan motivasi. Hal tersebut merupakan kunci utama untuk menciptakan kemampuan bersaingnya suatu negara di era globalisasi. Mustafid dalam Anwar (2022). Oleh karena itu, pembangunan manajemen sumber daya manusia di masa depan terutama di bidang kepegawaian membutuhkan persiapan ASN yang profesional dan kompetitif. Komponen paling penting yang harus mendapatkan perhatian lebih dari pemerintah adalah sumber daya manusia aparatur sipil negara karena berfungsi sebagai pelaksana penyelenggara birokrasi sejak tahap perencanaan hingga tahap evaluasi dan mampu melakukan pengelolaan sumber daya pemerintah lainnya. Dewi (2023).

Peraturan Perundang-undangan Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Republik Indonesia menjelaskan bahwa Aparatur Sipil Negara adalah Profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada Instansi Pemerintah. Sebagai bagian dari reformasi birokrasi yang dilakukan pemerintah Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang

Aparatur Sipil Negara (ASN) bertujuan untuk mengubah birokrasi dari administrasi berbasis aturan (administrasi berbasis kepegawaian) pada tahun 2013 ke manajemen berbasis kinerja (manajemen SDM) pada tahun 2018 dan pada tahun 2025 akan membentuk manajemen dinamis (Pengembangan potensi SDM). Mengembangkan manajemen kinerja yang lebih baik adalah cara untuk mempersiapkan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai sumber daya manusia yang akan mendorong pembangunan. Strategi ini bertujuan untuk menghasilkan pegawai berkualitas tinggi yang berkontribusi pada pengoperasian birokrasi yang efisien dan efektif. Nanuru et al (2021). Menurut Rahayu (2023) juga mengatakan Pegawai Negeri Sipil berfungsi sebagai alat pemerintah untuk mendukung pelaksanaan kebijaksanaan dan peraturan pemerintah sehingga tujuan nasional dapat dicapai dengan sukses.

Setelah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah ditetapkan. Pemerintah pusat mengawasi manajemen kepegawaian, termasuk rekrutmen, penempatan, pengembangan, penilaian, penggajian, dan pensiun. Pegawai negeri sipil yang bekerja untuk pemerintah daerah memiliki hak yang sama. Hak-hak ini merupakan bentuk balas jasa pemerintah atas pelaksanaan tugas, fungsi, dan kewajiban yang harus dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa hak yang diberikan bagi pegawai negeri sipil meliputi hak untuk

memperoleh gaji, tunjangan, dan fasilitas hak cuti, hak memperoleh jaminan pensiun dan jaminan hari tua hak untuk memperoleh perlindungan hukum serta hak untuk mengembangkan kompetensi. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada pemerintahan daerah, hak untuk memperoleh tunjangan yang dimaksud adalah tunjangan kesejahteraan yang diberikan oleh pemerintah daerah dalam bentuk tambahan penghasilan pegawai untuk memberikan perbaikan penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil dalam rangka meningkatkan kinerja, motivasi, disiplin, serta meningkatkan kesejahteraan.

Kinerja pegawai diukur sebagai tingkat keberhasilan secara keseluruhan dalam jangka waktu tertentu untuk melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan standar dan ketentuan yang telah ditetapkan. (Anwar 2022). Kemudian menurut Rivai dalam Susanto & Hermanto (2022) Kinerja pegawai dilihat dari bagaimana seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi melakukan hal-hal sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya. Organisasi harus memperhatikan kinerja karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan mereka untuk bertahan dalam persaingan global yang selalu berubah dan tidak stabil. Akbar et al (2022). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang selama periode waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah disepakati bersama. Rivai & Sagala dalam Sucahyowati & Hendrawan (2020). Jika pegawai dapat menguasai pekerjaan yang

dilakukan maka pegawai akan menjadi lebih puas dengan pekerjaannya, hal tersebut yang akan membuat pegawai lebih tertarik dan terdorong untuk giat bekerja. Dengan cara ini, pencapaian pegawai untuk organisasi dapat menghasilkan evaluasi yang positif dan membuat pegawai lebih puas dengan pekerjaan. Anwar (2022)

Menurut Hermawan (2023) Kepuasan kerja dilihat dari perasaan seorang terhadap pekerjaannya, keadaan kerjanya, dan hubungannya dengan rekan kerja, kompensasi yang diterima di tempat kerja, dan faktor fisik dan psikologis. Pegawai yang tidak puas dengan pekerjaannya tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis yang pada gilirannya menyebabkan tingkah laku negatif dan frustrasi. Sebaliknya, pegawai yang merasa puas akan bekerja dengan baik, penuh semangat, dan termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang diperoleh dari pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berhubungan erat dengan teori ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*), dimana kepuasan atau ketidakpuasan kerja muncul karena individu memiliki kemampuan dan kebutuhan. Dalam hal ini, kebutuhan tidak hanya materi, seperti gaji dan upah, tetapi juga termasuk kebutuhan non materi, seperti prestasi, karir, jabatan, kesempatan untuk berkembang, sosial, dan spiritual. Kebutuhan materi dan non-materi tersebut dapat dipenuhi dengan bekerja sesuai dengan kemampuan yang bermanfaat bagi individu dan organisasi. Pada saat pelaksanaan kerja pegawai mulai mempunyai harapan-harapan bahwa

kebutuhannya akan dipenuhi di tempat kerja. Ketika ada perbedaan antara apa yang diharapkan seseorang dari organisasi dan apa yang mereka dapatkan sebagai hasil dari bekerja, itu bisa menyebabkan ketidakpuasan. Kepuasan kerja merupakan perbandingan antara kontribusi dengan imbalan yang diterimanya. Dari perspektif waktu, kepuasan kerja dapat dirasakan pada saat gaji yang diterima seseorang sama atau lebih besar dari apa yang diharapkan dari kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

Organisasi harus mempertimbangkan kepuasan kerja ASN jika ingin mencapai tujuannya. Menurut Hermawan (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Banyak faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai, salah satunya adalah Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Hal ini sesuai dengan pendapat Akbar et al (2022) Tambahan Penghasilan Pegawai yang juga dikenal sebagai insentif adalah penghargaan bagi pegawai yang bekerja keras untuk meningkatkan pelayanan publik. Insentif ini diberikan diluar gaji bulanan yang berubah secara signifikan sesuai dengan bobot kinerja. Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai untuk aparatur sipil negara (ASN) juga tercantum pada Peraturan Bupati Kabupaten Brebes Nomor 4 Tahun 2023 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Brebes menjelaskan secara detail tentang ketentuan umum, prinsip pemberian TPP, kriteria dan penetapan besaran TPP, pengurangan TPP dan ketentuan lain-lain. Peraturan Bupati Brebes (2023).

Kemudian sebagaimana dikemukakan oleh Rahayu (2023) bahwa Tunjangan Penghasilan Pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Employee engagement mampu menciptakan sekumpulan manfaat yang menjadi power tersendiri untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Sehingga penting untuk setiap organisasi untuk menjadikan *employee engagement* dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Nanuru et al (2021). Menurut Winowoda (2018) *employee engagement* merupakan keterikatan karyawan atau pegawai yang seluruhnya berhubungan antara fisik, mental maupun sikap emosi didalam peran pekerjaan. Kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan bergantung pada kinerja pegawainya. Beberapa dekade terakhir, konsep *employee engagement* menjadi pusat perhatian dalam praktik manajemen sumber daya manusia karena terkait dengan sikap dan perilaku pegawai. Menurut Saks dalam Nanuru et al (2021) berpendapat bahwa *employee engagement* merupakan cerminan pegawai yang secara sadar mengikat diri dengan pekerjaan. Pegawai yang engaged mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama melaksanakan perannya. Pada penelitian Nanuru et al (2021) menyatakan bahwa *employee engagement* diketahui mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja pegawai.

Demikian disampaikan Bupati Brebes, Idza Priyanti saat membuka pendampingan Ombudsman RI perwakilan Jawa Tengah dalam rangka peningkatan kepatuhan standar pelayanan publik dari *good governance* atau pemerintahan yang baik menyatakan bahwa Pelayanan Publik Kab. Brebes masih rendah. Kinerja manajemen pelayanan publik menjadi salah satu ukuran pemerintah kabupaten yang baik, artinya semakin baik pelayanan publik maka pemerintah kabupaten dianggap semakin baik dan profesional. Untuk mewujudkan hal tersebut, perlu adanya kerja keras dalam meningkatkan pelayanan publik yang prima. Berdasarkan Ombudsman RI perwakilan Jawa Tengah, nilai kepatuhan standar pelayanan publik masyarakat Kab. Brebes baru mencapai 56% sepanjang tahun 2022-2023, hal ini masih rendah dibandingkan dengan Kabupaten/Kota tetangga sebelah yang sudah mencapai 90%. Hal tersebut dapat dilihat dari kategori penilaian Ombudsman RI terkait dengan penggabungan penilaian tersebut menghasilkan angka presentase akhir, untuk kategori penilaian yaitu sebagai berikut.

Tabel 1. 1
Kategori Penilaian Kepatuhan Ombudsman RI 2023

No.	Interval Nilai	Kategori	Zonasi
1.	88.00-100	A	Hijau
2.	78.00-87.99	B	Hijau
3.	60.00-77.99	C	Kuning
4.	59.00-53.99	D	Merah
5.	0-31.99	E	Merah

Sumber: Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Ombudsman RI (2023)

Hal tersebut juga dipengaruhi oleh pegawai yang andil dalam beberapa OPD di Kab. Brebes. Dalam lampiran V Surat Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Brebes Kepala BKPSDMD Brebes melalui Kabid Pembinaan Kesejahteraan dan Informasi mengungkapkan masih ada beberapa Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang terkena sanksi disiplin. Rincian jenis pelanggaran termasuk jenis sanksi disiplin ringan, sanksi disiplin sedang dan sanksi disiplin berat karena tidak berintegritas dan terlalu banyak mangkir.

Menyandang peran yang ingin menjadi Pemerintah Kabupaten yang baik maka setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) harus menjalankan kinerjanya secara maksimal. Berkaitan dengan adanya Tambahan Penghasilan Pegawai mendorong kinerja seluruh pegawai Kabupaten Brebes karena Tambahan Penghasilan Pegawai membawa kesejahteraan pegawai lebih terjamin baik dari segi finansial maupun material, Tambahan

Penghasilan Pegawai juga dapat mendorong pegawai untuk lebih produktif dalam melaksanakan kinerjanya. Dalam penelitian Rikusita et al (2020) juga menjelaskan untuk mencapai tujuan organisasi maka harus di barengi dengan kinerja karyawan yang meningkat.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, organisasi harus mampu meningkatkan motivasi kerja para pegawainya. Sedangkan motivasi dapat muncul dari gabungan aspek kewajiban, kebutuhan dan timbalan. Namun pada hasil observasi awal diketahui bahwa kurangnya tingkat kedisiplinan pegawai serta ketepatan waktu absensi pegawai menyebabkan masih banyak pegawai yang sering terlambat masuk, hal ini tentu akan mengurangi persentase jumlah TPP yang akan diterima. Kebijakan sudah tercantum sebagaimana yang di sebutkan pada Peraturan Bupati Brebes (2023) Pengurangan Tambahan Penghasilan Pegawai ditetapkan pada BAB V pasal 17. Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang terlambat masuk kerja pada bulan berjalan, maka di kenakan pengurangan tambahan penghasilan sebagai berikut.

Tabel 1. 2
Tingkat keterlambatan dan potongan TPP PNS Kab. Brebes.

Keterlambatan (TL)	Lama Keterlambatan	Persentase Pengurangan Keterlambatan
TL1	1 menit s.d. < 31 menit	0,5% dari jumlah TPP yang diterima
TL 2	31 menit s.d. < 61 menit	1% dari jumlah TPP yang diterima
TL 3	61 menit s.d. < 91 menit	1,25% dari jumlah TPP yang diterima
TL 4	> 91 menit dan atau tidak mengisi daftar hadir masuk kantor	1,5% dari jumlah TPP yang diterima

Sumber: Peraturan Bupati Brebes 2023

Berkaitan dengan hal tersebut, untuk tingkat kehadiran dilihat dari Peraturan Bupati Brebes di mana pengurangan TPP dilakukan jika ada keterlambatan kehadiran, dihitung berdasarkan waktu keterlambatan, misalnya ada pegawai yang terlambat 30 menit, maka akan ada pengurangan 1% dari jumlah TPP, kemudian jika pegawai tersebut 1 hari tidak hadir maka TPP akan dikurangi sebesar 3%. Hal tersebut menunjukkan masih banyak pegawai yang tidak berdedikasi tinggi pada organisasi dan menyepelekan kinerjanya sendiri termasuk untuk melayani masyarakat dalam pelayanan publik, tetapi ada beberapa pegawai menuntut menerima TPP yang full tanpa pengurangan seperti tidak ada rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Umbeang et al (2020) menunjukkan bahwa Tambahan Penghasilan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Di sisi lain

penelitian serupa juga dilakukan oleh Nanuru et al (2021) namun pada penelitian tersebut menemukan hasil yang berbeda dimana tambahan penghasilan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kesenjangan hasil penelitian terdahulu dan latar belakang yang telah dijelaskan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian “ **Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis melakukan perumusan masalah pada penelitian yang akan dilakukan sebagai berikut :

1. Apakah tambahan penghasilan pegawai berpengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara?
4. Apakah *Employee Engagement* dapat memediasi hubungan antara Tambahan Penghasilan Pegawai terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara?
5. Apakah *Employee Engagement* dapat memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan, penulis telah merumuskan beberapa tujuan masalah dari penelitian yang penulia teliti, diantaranya sebagai berikut :

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).
2. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).
3. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).
4. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara Tambahan Penghasilan Pegawai terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).
5. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak terkait, adapun manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dalam penelitian ini adalah dapat memberikan informasi dan pengetahuan tentang pengaruh tambahan penghasilan pegawai, kepuasan kerja dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja pegawai yang maksimal sehingga tercipta kinerja pegawai yang baik di Pemerintah Kabupaten Brebes kepada masyarakat Kabupaten Brebes.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi objek penelitian yang diteliti oleh penulis, penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai evaluasi dan masukan atau pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Brebes.
- b. Sebagai referensi penelitian terdahulu bagi peneliti selanjutnya, yang akan meneliti kajian yang lebih luas dalam bahasan penelitian ini.
- c. Bagi peneliti, mendapatkan tambahan ilmu dan wawasan yang lebih luas.

1.5 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih fokus dan terarah dan tidak mengandung lingkup yang terlalu luas, maka proposal skripsi ini membatasi ruang lingkup yang diteliti oleh penulis. Berikut beberapa batasan masalah pada penelitian ini, antara lain :

1. Luas lingkup hanya membahas Tambahan Penghasilan Pegawai yang terdapat di Pemerintah Kabupaten Brebes.
2. Informasi yang di sajikan yaitu permasalahan yang ada di Kabupaten Brebes.
3. Sampel dalam penelitian ini hanya Pegawai Negeri Sipil yang mendapatkan Tambahan Penghasilan Pegawai di Pemerintah Kabupaten Brebes.
4. Karakteristik responden yang akan mengisi kuesioner hanya Pegawai Negeri Sipil yang mendapatkan Tambahan Penghasilan Pegawai di Pemerinrah Kabupaten Brebes.