

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja pegawai. Selama ini banyak instansi pemerintahan yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, hal ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai di lingkup instansi pemerintahan. Dalam interaksi antara pegawai dengan organisasi, pegawai memberikan kontribusi kepada organisasi berupa kemampuan, keahlian, dan keterampilan yang dimiliki. Sedangkan organisasi diharapkan memberi imbalan dana penghargaan kepada pegawai secara adil sehingga dapat memberi kepuasan.

Peran pegawai atau SDM menjadi faktor yang sangat penting dalam mendukung kesuksesan penyelenggaraan pemerintah dalam mewujudkan visi, misi serta mempersiapkan diri menghadapi Kebijakan Nasional yang telah dicanangkan. Kompetensi pegawai memiliki peran melakukan pengelolaan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian perusahaan sehingga keberhasilan organisasi sangat tergantung pada fungsi tersebut. pegawai yang handal dan berkualitas memegang peranan yang utama dalam proses peningkatan kinerja dengan salah satu contoh yang terapkan pada perbaikan

produktivitas kerja. Oleh karena itu, SDM harus dikelola secara efektif dan efisien, dimana hal tersebut tidak terlepas dari penilaian kinerja SDM secara objektif serta peningkatan motivasi SDM agar didapatkan kinerja yang optimal. Berdasarkan laporan Rencana Strategis Tahun 2013 – 2018 menunjukkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya pegawai antara lain :

1. Belum optimalnya kapasitas kelembagaan, antara lain struktur, tupoksi, indikator kinerja utama kelembagaan dan prosedur kerja yang dapat mendukung peningkatan kinerja lembaga Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah;
2. Masih terdapat hal-hal mengenai pengelolaan keuangan dan aset daerah yang belum diatur dalam bentuk produk hukum daerah;
3. Belum adanya prosedur operasi baku (standard operating procedure);
4. Kompetensi dan kualitas SDM masih terbatas;
5. Manajemen SDM belum mengarah pada peningkatan kinerja pegawai;

Dengan demikian perlunya pengelolaan pegawai agar mampu bekerja dengan baik dan memiliki kompetensi.

Kompetensi pegawai yang disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi, sehingga dapat menghasilkan kinerja pegawai yang berprestasi. Kompetensi merupakan hal yang paling sulit ditiru, karena karakteristiknya yang memang berbeda dan spesifik bagi masing-masing individu. Hal tersebut dapat menegaskan bahwa kompetensi perlu berbasis pengetahuan

seperti yang terjadi sekarang ini, kompetensi merupakan asset utama perusahaan sebagai sumber untuk membangun dan meraih keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Disisi lain kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas.

Kompetensi yang dimiliki seseorang sangat dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, lingkungan serta kemampuan adaptasi seseorang dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Berkembangnya kompetensi juga tidak terlepas dari peran diri seorang pegawai dalam usaha untuk meningkatkannya, serta tanggung jawab institusi dalam memberikan peningkatan kompetensi bagi pegawainya. Kompetensi dan komitmen dipandang sebagai faktor pembentuk modal intelektual (*Intellectual capital*) yang berpengaruh terhadap kinerja.

Berkembangnya kinerja juga tidak terlepas dari insentif selain gaji pokok yang diterima. Ada kemungkinan bahwa besarnya tunjangan ataupun fasilitas yang diberikan kepada pegawai, akan mengalami penurunan. Hal ini disebabkan kemampuan pegawai yang menurun dan tidak berkembang.

Komponen gaji yang diterima seorang pegawai pada umumnya terdiri atas: Gaji Pokok ditambah Aneka Tunjangan/Insentif - Aneka Potongan. Pemberian insentif/tunjangan dimaksudkan sebagai motivator bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Penataan sistem kesejahteraan PNS dapat dimulai dengan sistem pemberian insentif berdasarkan beban kerja dan kinerja

(*performance based salary*). Artinya, besarnya insentif disesuaikan yang diterima pegawai seharusnya disesuaikan dengan kinerja yang dicapai pegawai tersebut. (Rini dan Absah,2012)

Pemerintah Kota Bandung sebagai unsur pelaksana pemerintah perlu mendeteksi masalah ketidakpuasan pegawainya dan memaksimalkan perannya agar dapat menjawab perubahan-perubahan yang terjadi. Hal ini dapat dilakukan dengan melaksanakan penilaian prestasi kerja dengan objektif dan pemberian tambahan insentif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Selama ini pemberian insentif hanya didasarkan pada golongan dan eselon, bukan pada didasarkan pada kinerja atau prestasinya. Sehingga baik pegawai yang berkompoten atau yang tidak, akan mendapat besar insentif yang sama asal memiliki golongan atau eselon yang sama. sistem insentif yang ada saat ini dinilai tidak ada perbedaan antara pegawai yang benar-benar kerja keras, berketerampilan tinggi, kompeten dan professional sehingga kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan karena sistem insentif yang didasarkan pada golongan sehingga pegawai yang memiliki golongan sama akan menerima insentif yang sama meskipun antara pegawai satu dengan pegawai lainnya memiliki keterampilan, kompetensi dan profesionalitas yang jauh berbeda (Sumber hasil wawancara).

Berdasarkan hal tersebut maka untuk melengkapi permasalahan yang menurun penulis melakukan survey awal kepada 30 orang pegawai di lingkungan DPKAD yang hasilnya sebagai berikut.

Tabel 1.1
Hasil Pra Survei

Faktor kinerja	Jawaban Responden					Rata rata	Kategori
	Sangat Baik (5)	Baik (4)	Cukup Baik (3)	Kurang Baik (2)	Sangat kurang baik (1)		
Lingkungan kerja fisik maupun non fisik sudah mampu meningkatkan kinerja karyawan	6	8	10	4	2	3,40	Baik
Insentif yang diberikan instansi sudah memenuhi	2	12	10	3	3	3,23	Cukup Baik
Kerjasama antara karyawan berjalan dengan baik	8	14	4	2	2	3,80	Baik
Pimpinan selalu memberikan arahan dalam pekerjaan	7	8	11	4	2	3.60	Baik

Sumber : Hasil Prasurvei November 2016

Berdasarkan hasil pra survey mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, faktor lingkungan kerja fisik menunjukkan rata-rata 3.40 yang termasuk kategori baik. Pernyataan mengenai insentif yang diberikan rata-rata 3.23 yang termasuk cukup baik. Mengenai kerjasama antara karyawan mayoritas

menyatakan baik dengan rata-rata 3.80 dan faktor kepemimpinan mayoritas baik dengan nilai rata-rata 3.60. Faktor insentif menjadi penilaian terendah berdasarkan tanggapan pegawai, hal ini tentu saja akan menurunkan kinerja pegawai. Oleh karena pegawai yang memiliki kompetensi yang baik dan memiliki beban kerja banyak merasa belum mendapat apresiasi yang cukup dan belum menumbuhkan rasa keadilan. Apabila insentif yang diberikan kepada pegawai selalu didasarkan pada kinerja dan beban kerja, maka diharapkan semangat kerja pegawai yang berprestasi akan tetap tinggi, dan pegawai yang selama ini belum berprestasi akan terpicu untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Kondisi menurunnya kinerja pegawai ditandai dengan fenomena masalah aset kota Bandung yang harus dibereskan, terutama aset terkait registrasi tanah dan aset yang masih berantakan. Menurut Wali Kota Bandung, Ridwan Kamil menyebut saat ini ada sekitar 6.000 aset senilai Rp 13 triliun menurut BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) belum jelas status kepemilikannya. Walaupun di bulan september 2016 sudah 20 persen sudah tercapai, dari Rp 13 triliun., Pemkot Bandung mengaku masih terus membereskan asetnya. Menurut Ridwan Kamil, karena masalah aset ini Kota Bandung mendapat opini WTP (wajar tanpa pengecualian) yang belum tercapai. (Merdeka, 2016)

Masalah tersebut diduga bahwa masih rendahnya kinerja pegawai, rendah disebabkan oleh pegawai yang kurang memiliki kompetensi di bidangnya serta kurang berkompentensi dalam melaksanakan pekerjaanya di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung (DPKAD). Hambatan-hambatan yang dialami DPKAD diantaranya, masih manualnya sistem pencatatan laporan

keuangan sehingga dalam penyusunan Laporan Keuangan sering mengalami salah pencatatan secara tematis (pejumlahan dan pengurangannya), karena kompetensi Sumber Daya manusia yang dimiliki DPKAD Kota Bandung masih sangat kurang, baik golongan maupun latar belakang pendidikan sehingga menyebabkan dalam pelaksanaan kerja tidak tercapai. Berikut ini data pegawai yang dipaparkan dalam tabel 1.1

Tabel 1.2
Data Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung Berdasarkan Pangkat/Golongan/Ruang dan Pendidikan

NO	Pangkat/Gol/Ruang	Pendidikan						KET	
		S3	S2	S1	D3/D4	SLTA	SLTP		SD
1	IV A	1							1 orang
2	IIID		4				-		4 orang
3	IIIC		5	28					33 orang
4	IIIB		3	19	4				26 orang
5	IIIA			11	3	7			21 orang
6	IID				3	8			11 orang
7	IIC					18			18 orang
8	IIB					8			8 orang
9	IIA					7		1	8 orang
10	I							1	1 orang
Jumlah		1	12	58	10	48	0	2	

Sumber: data.go.id/dataset/data-jumlah-pegawai-dppk-kota-bandung

Dari tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa latar belakang pendidikan masih ada yang rendah di duga mempengaruhi atau dampak kinerja yang tidak optimal. Hal ini dapat dilihat dari hasil pencapaian kinerja pegawai yang memenuhi target dan belum terselesaikan dengan tepat waktu. Adapun target dan realisasi kinerja berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan untuk 5 (lima) tahun terakhir dapat dilihat pada tabel di bawah ini Pemerintah Kota Berikut kinerja pegawai

yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) Kota Bandung periode 2014-2018.

Tabel 1.3
Pencapaian Target Kinerja Pegawai

Indikator kinerja sesuai tugas dan Fungsi SKPD	Target SPM	Target IKK	Target Indikator lainnya	Target Renstra DPKAD Tahun					Realisasi Capaian Tahun ke-					Rasio Capaian pada Tahun ke-				
				2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
tersedianya rancangan anggaran Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang tepat waktu	Penyampaian RABPD Tepat Waktu	Belum Tepat Waktu	Belum Tepat Waktu	Tepat Waktu	Tepat Waktu	Belum Tepat Waktu	Belum Tepat Waktu	Belum Tepat Waktu	Belum Tepat Waktu	Belum Tepat Waktu	Belum Tepat Waktu	Belum Tepat Waktu	Belum Tepat Waktu	100%	100%	0%	0%	0%

Sumber://portal.bandung.go.id/ draft rencana strategis tahun 2014 - 2018

* Surat Perintah Membayar (SPM)

*Indikator Kinerja Kunci (IKK)

Pada tabel 1.2 dapat dilihat bahwa pencapaian target SPM dan IKK belum tepat waktu, Target Renstra DPKAD dan realisasi capaian Tahun 2014 dan 2015 belum tepat waktu yang menunjukkan rasio pencapaian hasil 0%. Hal ini menjadi isu dan permasalahan strategis dalam pelaksanaan tugas dan fungsi DPKAD. Dalam melaksanakan sebagian urusan Pemerintahan Daerah kinerja pegawai di bidang pengelolaan keuangan daerah dan pengelolaan aset daerah, terdapat beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Penyusunan APBD yang belum tepat waktu sehingga mengakibatkan terhambatnya awal kegiatan di Kota Bandung;
2. Proses sertifikasi tanah milik Pemerintah Kota Bandung yang masih terhambat sehingga proses pengamanan aset milik pemda masih riskan;
3. Penatausahaan keuangan dan aset daerah yang belum sepenuhnya sesuai dengan Standar Operasional Pelaksanaan Kegiatan;

4. Pembebasan Lahan untuk Ruang Terbuka Hijau sebagai paru-paru kota;
5. Opini Badan Pemeriksa Keuangan terhadap Laporan Keuangan Pemerintah Daerah selama ini masih Wajar Dengan Pengecualian (WDP).

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian yang berjudul : “Pengaruh Kompetensi Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai” (Studi Kasus Pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kota Bandung)

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka dapat dibuat identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki masih sangat kurang dengan masih ada latar belakang sekolah yang masih rendah,
2. Insentif yang diberikan instansi belum memenuhi harapan pegawai
3. Pimpinan masih belum sepenuhnya dapat memberikan arahan dalam pekerjaan kepada pegawai sehingga menimbulkan kinerja tidak optimal dan kerjasama antar karyawan belum adanya kebersamaan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang penulis uraikan, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kompetensi pada Dinas Pengelolaan dan Keuangan Aset Daerah Kota Bandung?
2. Bagaimana insentif pada Dinas Pengelolaan dan Keuangan Aset Daerah Kota Bandung?
3. Bagaimana kinerja pegawai Dinas Pengelolaan dan Keuangan Aset Daerah Kota Bandung?
4. Apakah pengaruh kompetensi dan insentif terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan dan Keuangan Aset Daerah Bandung baik secara simultan maupun parsial?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Kompetensi pegawai Dinas Pengelolaan dan Keuangan Aset Daerah Kota Bandung.
2. Insentif pegawai Dinas Pengelolaan dan Keuangan Aset Daerah Kota Bandung.
3. Kinerja pegawai Dinas Pengelolaan dan Keuangan Aset Daerah Kota Bandung.
4. Pengaruh kompetensi dan insentif terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan dan Keuangan Aset Daerah Bandung baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Manfaat dan Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan baik bagi penulis, perusahaan maupun semua pihak untuk keperluan referensi dan aplikasi. Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

1. Penulis, penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana kompetensi dan insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan dan Keuangan Aset Daerah Kota Bandung sehingga dapat memberikan tambahan sumbangan pengetahuan bagi penulis mengenai ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya dan ilmu manajemen umumnya.
2. Perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang menarik mengenai kompetensi dan insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan dan Keuangan Aset Daerah Kota Bandung. Selain itu juga, penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan mengenai permasalahan ketenagakerjaan di organisasi sehingga diharapkan pihak organisasi dan pemerintah dapat membuat suatu kebijaksanaan tentang kompetensi dan insentif dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
3. Masyarakat umum, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi dan memperluas wawasan bagi mereka yang berminat dalam memperdalam pengetahuannya di bidang sumber daya manusia.
4. Bagi penelitian selanjutnya, sebagai referensi untuk melakukan penelitian yang sama pada masa yang akan datang.