

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang difokuskan pada mengelola tenaga kerja di suatu organisasi mencakup berbagai tahapan seperti perekrutan, pelatihan, pengembangan, penghargaan, dan pemeliharaan pegawai agar mereka dapat mencapai kinerja terbaik sesuai dengan arah organisasi (Dessler, 2015:4). Awalnya, pendekatan sumber daya manusia cenderung administratif, terutama terkait dengan kepatuhan pada peraturan ketenagakerjaan dan pengelolaan gaji. Namun, seiring waktu berjalan, peran sumber daya manusia menjadi lebih strategis dan integral dalam mencapai kesuksesan organisasi.

Sumber daya manusia memiliki peranan penting didalam suatu organisasi, baik instansi pemerintahan atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan asset berharga untuk setiap kegiatan yang dilakukan organisasi dan sebagai penunjang utama dalam organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sendiri ditentukan oleh kualitas dan kuantitas kerja dari pegawainya. Tanpa adanya sumber daya manusia perusahaan ataupun instansi pemerintahan tidak dapat mencapai tujuan dengan sendirinya. Oleh karena itu untuk mengelola sumber daya manusia dengan baik dan benar maka diberikan program pelatihan dan kompetensi serta pemberian insentif sebagai penunjang kinerja para pegawai dalam organisasi secara efektif dan efisien (Perdana *et al*, 2022).

Penelitian ini dilakukan sesuai dengan fenomena yang telah terjadi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Upaya dalam mengelola sumber daya manusia pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati tidaklah mudah, masih terdapat adanya beberapa faktor penghambat. Hambatan tersebut adalah kurang maksimalnya kinerja pegawai yang disebabkan oleh kurang meratanya pelatihan yang didapatkan pegawai karena pegawai harus bergiliran untuk mendapatkan pelatihan sesuai dengan kebutuhan di lapangan, hal ini ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 1.1

Data Pendidikan Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati Tahun 2024

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai	Persentase
1.	SLTA	38	28%
2.	Sarjana Muda	10	7%
3.	Sarjana (S1)	55	40%
4.	Magister (S2)	35	25%
Jumlah		138	100%

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Pati (2024)

Berdasarkan data pada tabel 1.1, masih terdapat pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dengan tingkat pendidikan di bawah jenjang S1, termasuk lulusan SLTA. Perbedaan tingkat pendidikan ini dapat memengaruhi variasi kompetensi pegawai, di mana individu dengan pendidikan lebih tinggi umumnya memiliki kesempatan lebih besar untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan secara luas. Kompetensi yang belum optimal berpotensi memengaruhi kinerja pegawai.

Untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai, Sekretariat Daerah Kabupaten Pati secara rutin menyelenggarakan program Pendidikan dan Pelatihan. Program ini bertujuan untuk mengembangkan kompetensi pegawai agar selaras dengan tuntutan pekerjaan. Kompetensi pegawai menjadi faktor utama dalam mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam jabatan.

Tabel 1.2
Data Peserta Diklat Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati
Tahun (2021-2023)

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Peserta Pelatihan	Persentase
1	2021	147	21	15%
2	2022	142	14	10%
3	2023	136	26	19%

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Pati (2024)

Berdasarkan data pada tabel 1.2. Pelatihan teknis dan fungsional yang diselenggarakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Pati berlangsung setiap satu tahun sekali, dengan durasi pelatihan bagi masing-masing peserta sekitar tiga bulan. Partisipasi pegawai dalam pelatihan kurang merata. Pada tahun 2021, dari 147 pegawai yang tercatat, hanya 15% yang mengikuti pelatihan. Sementara itu, pada tahun 2022, dari 142 pegawai, hanya 10% yang berpartisipasi. Pada tahun 2023, dari 136 pegawai, partisipasi meningkat sedikit menjadi 19%. Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan belum menjangkau seluruh pegawai secara merata. Akibatnya, pegawai yang tidak mendapatkan pelatihan yang cukup berpotensi mengalami kesenjangan kompetensi dibandingkan rekan-rekannya yang menerima

pelatihan secara rutin. Kondisi ini bisa menyebabkan ketidakseimbangan dalam kinerja tim dan mempengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Capaian nilai kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati selama periode 2018 hingga 2022 tidak menunjukkan peningkatan yang konsisten. Bahkan, beberapa capaian tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Akibatnya, kinerja keseluruhan pegawai tidak mencapai tingkat optimal karena terdapat pegawai yang belum berhasil menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab mereka. Hal ini terlihat dalam penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP), penyusunan peraturan daerah yang disetujui bersama dengan dewan, serta pengendalian pembangunan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Standar capaian nilai kinerja diperoleh melalui pengukuran atas indikator kinerja masing-masing pegawai. Untuk mempermudah interpretasi pencapaian sasaran dan kegiatan, digunakan nilai kinerja yang disertai dengan makna dari nilai tersebut. Capaian kinerja yang kurang dari 100% dinyatakan rendah atau tidak mencapai target, sedangkan capaian kinerja yang lebih dari 100% dinyatakan sesuai target atau melampaui target.

Berdasarkan data nilai kinerja yang telah diambil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati, dapat dilihat bahwa kinerja pegawai tidak selalu mengalami peningkatan, yang ditunjukkan pada tabel 1.3.

Tabel 1.3
Capaian Nilai Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati
Tahun (2018-2022)

No	Uraian Pekerjaan	Target	Realisasi Nilai Kinerja (%)					Capaian
			2018	2019	2020	2021	2022	
1.	Penyusunan laporan kinerja instansi Pemerintah (LKJiP)	100%	61,94 %	63,26 %	65,04 %	64,60 %	64,60 %	Rendah
2.	Penyusunan peraturan daerah yang disetujui bersama dengan dewan	100%	150%	142,8 5%	88,80 %	78,57 %	63,63 %	Rendah
3.	Pelaksanaan pembangunan infrastruktur yang tertib administrasi	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Baik
4.	Pengendalian pembangunan SKPD	100%	100%	100%	78,43 %	87,75 %	89,79 %	Rendah
5.	Pengelolaan dan pengukuran kinerja barang dan jasa pemerintah	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Baik

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Pati (2024)

Permasalahan lain yang diteliti adalah pemberian insentif, yang berperan dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai di instansi pemerintahan. Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati, insentif diberikan melalui Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang dihitung berdasarkan tingkat kehadiran dan kinerja pegawai. Pemotongan TPP dilakukan jika terdapat keterlambatan, kepulangan sebelum waktunya, atau ketidakhadiran tanpa keterangan dalam satu bulan kerja.

Namun, sistem pemotongan insentif ini dapat menimbulkan perbedaan persepsi atau kesalahan pencatatan, yang berpotensi menyebabkan ketidakpuasan pegawai. Pegawai akan merasa bahwa insentif yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diterima, sehingga motivasi dan produktivitas akan menurun. Selain itu, Insentif yang lebih menekankan kehadiran dapat beresiko mengabaikan kualitas pekerjaan dan inisiatif pegawai. Padahal, kinerja yang optimal tidak hanya ditentukan oleh kehadiran, tetapi juga oleh kontribusi nyata dalam melaksanakan tugas. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.4
Data Presensi Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati
Tahun (2021-2023)

NO	BENTUK PRESENSI	TAHUN		
		2021	2022	2023
1.	Terlambat	126	144	133
2.	Pulang sebelum waktunya	34	36	32
3.	Tanpa keterangan	12	11	7

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Pati Tahun (2024)

Dari tabel 1.4 terlihat bahwa dari tahun 2021 sampai 2023 total keterlambatan, pulang sebelum waktunya, dan tanpa keterangan yang masih tinggi. Tingginya angka tersebut berpotensi mengurangi insentif yang diberikan kepada pegawai, yang kemudian dapat berdampak negatif pada kinerja mereka.

Menurut Mangkunegara, (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja didefinisikan

dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Menurut Khaeruman, (2021:7) Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan atau instansi. Dengan kinerja pegawai/karyawan yang baik pada suatu perusahaan atau instansi, maka perusahaan atau instansi tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Melihat dari pendapat para ahli di atas bahwa kinerja pegawai sangatlah penting untuk keberhasilan suatu perusahaan maupun instansi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah pelatihan. Menurut Dessler, (2015:284) Pelatihan adalah proses untuk mengajarkan kepada karyawan baru atau karyawan sekarang tentang keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Untuk meningkatkan kinerja, pelatihan adalah langkah strategis yang tidak dapat diabaikan. Tujuan pelatihan adalah dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memperoleh keterampilan baru, pengetahuan, dapat meningkatkan kompetensi, produktivitas dan efisiensi. Pelatihan dapat membantu meningkatkan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi. Pegawai yang merasa termotivasi dan puas dengan pelatihan yang diterima cenderung mempertahankan komitmen mereka terhadap organisasi (Fahira, 2022). Oleh karena itu, pelatihan bukan hanya sekedar investasi tetapi merupakan upaya proaktif dalam mencapai keunggulan bersaing dan memastikan kesuksesan jangka panjang.

Kompetensi merupakan potensi diri yang dimiliki pegawai guna menunjang penyelesaian tugas dalam organisasi. Pegawai yang kompetensi sesuai dengan

pekerjaan yang ditekuni maka secara tidak langsung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu (Nursaid *et al*, 2023). Kompetensi mencerminkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap tertentu yang terkait dengan suatu profesi dan menjadi ciri khusus dari seorang profesional dalam bidang tertentu. Sumber daya manusia sangat membantu dalam mencapai tujuan organisasi diperlukan kompetensi yang memadai untuk mendorong kinerja pegawai. Dengan adanya kompetensi pegawai yang memadai pekerjaan akan dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan waktu maupun target yang telah ditentukan dalam program kerjanya. Apabila kompetensi yang dimiliki pegawai rendah maka kinerja pegawai tidak akan tercapai dan tujuan perusahaan akan sulit untuk tercapai. Oleh karena itu, kompetensi sangatlah penting dalam mempengaruhi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Kinerja juga dapat dipengaruhi oleh insentif. Menurut Madjid *et al*, (2023) Insentif adalah salah satu kompensasi atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan tidak ada kaitannya dari upah dan gaji, atas dasar menghasilkan hasil kerja yang optimal. Pemberian insentif sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kata lain, pemberian insentif bertujuan agar pegawai termotivasi untuk bekerja lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja seseorang dapat muncul jika terdapat dorongan yang cukup kuat. Oleh karena itu, pemberian insentif menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan maupun instansi. Tingkat semangat kerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh besarnya insentif yang diterima. Jika insentif tidak sebanding dengan pengorbanan yang dilakukan dalam pekerjaan, kemungkinan

besar pegawai akan kehilangan motivasi, menjadi kurang produktif, dan akhirnya bekerja tanpa semangat. Pemberian insentif ini tidak hanya sebatas untuk peningkatan kualitas karyawan, tetapi juga bagian dari koreksi atau penilaian kinerja itu sendiri. Pemberian insentif sebenarnya merupakan apresiasi dalam bentuk uang atau dalam berbagai bentuk yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Terdapat beberapa penelitian yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa variabel. Penelitian Lestari, (2021) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa pelatihan diberikan untuk meningkatkan kinerja pegawai agar menjadi lebih baik. Tetapi hasil penelitian oleh Sulu *et al.*, (2022) menunjukkan perbedaan bahwa pelatihan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. Kurangnya pelatihan yang tidak pada bidangnya akan berimbas pada kualitas tenaga kerja.

Madjid *et al*, (2023) menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai memang diperlukan suatu cara yang tepat salah satunya adalah dengan meningkatkan kompetensi pegawai. Dengan adanya kompetensi yang baik maka kerja pegawai juga akan baik dan lebih efektif. Tetapi hasil penelitian Kitta *et al*, (2023) menunjukkan perbedaan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Penempatan bidang pekerjaan dan penempatan jabatan yang kurang tepat dapat berpengaruh negatif terhadap kompetensi dan berdampak pada kinerja pegawai yang menurun.

Pemberian insentif bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Tarihoran, (2021) menyatakan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mempertahankan dan meningkatkan pemberian insentif kepada pegawai dapat memotivasi pegawai untuk lebih semangat dalam bekerja untuk mencapai tujuan instansi. Tetapi hasil penelitian Syuhada *et al*, (2023) menunjukkan perbedaan bahwa pemberian insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya ketidakadilan pemberian insentif yang diberikan pemimpin akan menimbulkan kecemburuan antar pegawai. Sehingga pemberian insentif dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Sekretariat Daerah merupakan Perangkat Daerah yang mempunyai tugas membantu bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik harus didukung oleh manajemen kinerja yang akuntabel untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan pelayanan publik yang semakin baik.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, dengan fenomena yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati, maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati)”**

1.2. Ruang Lingkup

Untuk menghasilkan kinerja pegawai yang baik, banyak faktor yang mampu mempengaruhi. Ruang lingkup yang dibahas dalam penelitian ini mengenai bagaimana pengaruh pelatihan, kompetensi, dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai. Peneliti perlu membatasi masalah yang dikaji dalam penelitian ini agar tidak menyimpang, maka ruang lingkup yang akan dibahas dalam penelitian ini mengenai:

- a. Obyek dalam penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.
- b. Variabel yang diteliti meliputi variabel dependen yaitu kinerja pegawai terhadap variabel independen yang berkaitan dengan penelitian ini adalah Pelatihan, Kompetensi, dan Pemberian Insentif.
- c. Responden penelitian ini adalah Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.
- d. Jangka waktu penelitian adalah 3 bulan setelah proposal disetujui.

1.3. Perumusan Masalah

Beberapa permasalahan yang ditemui antara lain terkait dengan kinerja pegawai, yakni:

1. Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati, terdapat pegawai dengan tingkat pendidikan dibawah jenjang S1. Perbedaan tingkat pendidikan dapat memengaruhi variasi kompetensi pegawai. Hal ini dapat ditunjukkan pada tabel 1.1.
2. Dari data keseluruhan pegawai setiap tahun, pelatihan yang diberikan kepada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati belum merata. Hal ini dapat ditunjukkan pada tabel 1.2.

3. Capaian nilai kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati menunjukkan hasil yang rendah dan bahkan belum mencapai target yang ditetapkan. Hal ini dapat ditunjukkan pada tabel 1.3.
4. Pada presensi pegawai, jumlah keterlambatan, pulang sebelum waktunya, tanpa keterangan dan datang terlambat masih tinggi. Konsekuensinya berdampak pada penurunan insentif. Hal ini ditunjukkan pada tabel 1.4.

Berdasarkan uraian latar belakang, permasalahan, dan ruang lingkup tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati?
3. Bagaimana pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati?
4. Bagaimana pengaruh pelatihan, kompetensi, dan pemberian insentif secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati?

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan permasalahan maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.
2. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.

3. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.
4. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh pelatihan, kompetensi, dan pemberian insentif secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat untuk berbagai pihak, baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis.

1. Manfaat teoritis, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan referensi di bidang manajemen sumber daya manusia untuk penelitian selanjutnya tentang pelatihan, kompetensi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai.
2. Manfaat praktis, Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk menetapkan strategi peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.