

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peranan Sumber Daya Manusia perlu bagi instansi pemerintahan. Sumber Daya Manusia menjadi hal yang utama sebagai pemrakarsa dalam Organisasi khususnya Instansi Pemerintahan dalam upaya merealisasikan tujuannya. Terlebih di masa saat ini, teknologi semakin berkembang pesat serta kehidupan telah terlampaui modern, mengharuskan sumber daya yang cakap, mempunyai antusiasme dan disiplin kerja yang tinggi agar dapat melaksanakan fungsi serta peran nya supaya tujuan dapat dicapai.

Sumber Daya Manusia merupakan aspek utama dalam mencapai tujuan sebuah instansi maka perlu dikerjakan sebaik mungkin agar keberhasilan serta daya guna perusahaan kian meningkat (Hariandja,2002). Sumber Daya Manusia adalah aset terutama yang dimiliki setiap organisasi,karna setiap kegiatan melibatkan Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia adalah individu yang mempunyai daya pikir, perasan, aspirasi, kemampuan, keahlian, pemahaman, dorongan, usaha dan karya (Bintoro dan Daryanto (2017:2).

Sumber Daya Manusia bila berkualitas sangat berhubungan pada hasil kerja. Kinerja ialah gabungan dari kecakapan, upaya serta peluang yang dilihat melalui pencapaiannya.Peranan Sumber Daya Manusia sangat penting bagi suatu instansi pemerintahan. Sumber Daya Manusia menjadi hal yang utama sebagai pemrakarsa

dalam Organisasi khususnya Instansi Pemerintahan dalam upaya merealisasikan tujuannya. Terlebih di masa saat ini, teknologi semakin berkembang pesat serta kehidupan telah terlampau modern, mengharuskan sumber daya yang cakap, mempunyai antusiasme dan disiplin kerja yang tinggi agar dapat melaksanakan fungsi serta peran nya supaya tujuan dapat dicapai.

Sumber Daya Manusia adalah faktor yang paling berpengaruh dalam mencapai tujuan sebuah instansi. Sebab itu, Sumber Daya Manusia harus dikelola dengan baik agar keberhasilan serta daya guna perusahaan kian meningkat (Hariandja,2002). Sumber Daya Manusia ialah aset terutama yang dimiliki setiap organisasi, karna setiap kegiatan melibatkan Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia adalah Satu-satunya sumber daya yang mempunyai daya pikir, perasan, aspirasi, kemampuan, keahlian, pemahaman, dorongan, usaha dan karya (Bintoro dan Daryanto (2017:2).

Sumber Daya Manusia yang berkualitas sangat berkaitan dengan Kinerja. Kinerja adalah gabungan dari kecakapan, upaya serta peluang yang dinilai dari hasil kinerjanya. Mangkunegara (2017:67) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sepadan dengan kewajiban yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hal esensial yang semestinya dicapai, sebab kinerja adalah hasil pencapaian seorang pegawai atas kualitas dan kuantitas pekerjaannya selama melaksanakan kewajibannya secara bertanggungjawab.

Salah satu hal yang perlu diamati dalam pelaksanaan pekerjaan adalah terciptanya kinerja yang baik. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan tertinggi kinerja pegawai harus ditingkatkan. Hal ini perlu dilakukan oleh setiap instansi pemerintah dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa, terutama yang berkaitan dengan pencapaian tujuan pendidikan di daerah. Karena produktivitas pegawai memiliki dampak yang signifikan terhadap kesuksesan suatu instansi pemerintahan, jika kinerja pegawai baik, dipastikan kinerja instansi akan meningkat, jika kinerja pegawai tidak maksimal akan menyebabkan kinerja instansi pemerintahan tersebut menurun. Kinerja instansi tidak akan maksimal tanpa kinerja pegawai. Kinerja suatu instansi pemerintahan pada dasarnya adalah kualifikasi kerja yang wajib dituruti pegawai. Kinerja pegawai mempengaruhi sebanyak apa pegawai berpartisipasi dalam organisasi (Mathis dan Jackson, 2006:78).

Dinas Pendidikan adalah instansi pemerintah yang bertindak dalam memajukan, memperbaiki mutu serta mengendalikan komponen pembelajaran. Setiap pegawai diharapkan bisa berpartisipasi dalam mewujudkan pola pendidikan juga bisa menyelesaikan berbagai problem terkait mutu pendidikan. Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan ialah lembaga pendidikan di Kabupaten Humbang Hasundutan yang berkewajiban mengembangkan, memajukan mutu serta mengendalikan unsur pendidikan dalam cakupan Kabupaten Humbang Hasundutan. Di lembaga inilah seharusnya para pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten

Humbang Hasundutan bekerja dengan maksimal mendukung sistem pendidikan terbaik di Kabupaten Humbang Hasundutan.

Kinerja pegawai yang baik akan melahirkan hasil yang maksimal, oleh karena itu pimpinan semestinya memeriksa kinerja pegawai serta mengadakan laporan keadaan tersebut menjadi bahan evaluasi dalam membuat peraturan serta putusan. Pimpinan semestinya cakap dalam memberikan keputusan yang baik mengenai pegawai yang layak diberi penghargaan (reward) serta yang mesti mendapatkan hukuman (punishment) sejalan dengan perolehan kinerja pegawai.

Berdasarkan percakapan yang dilakukan oleh penulis dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Dinas Pendidikan mengenai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil menunjukkan bahwa Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan masih belum maksimal. Hal ini dilihat dari berbagai unsur penilaian yang telah ditetapkan yaitu Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggungjawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa, dan Kepemimpinan. Terdapat pegawai yang belum memiliki rasa tanggungjawab terhadap pekerjaannya, Kerjasama antar pegawai yang masih kurang, Prestasi Kerja pegawai masih kurang, serta masih banyak pegawai yang kurang dalam ketaatan terhadap kebijakan yang ditetapkan.

Tabel 1.1 menunjukkan hasil pra survey yang didapatkan penulis dari hasil kuisisioner kepada 20 pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan, dimana kuisisioner ini mengenai variabel Kinerja Pegawai.

Tabel 1.1
Hasil Kuisisioner Pra-Survey Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Jawaban	
		Ya	Tidak
	Saya melakukan tugas saya sesuai dengan standar yang ditetapkan.	0%	0%
	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai hasil yang diinginkan.	0%	0%
	Saya selalu datang dan meninggalkan kantor pada waktu yang ditentukan.	5%	5%
	Saya dapat menggunakan waktu dengan efektif & efisien ketika mengerjakan pekerjaan saya	0%	0%
	Saya memberi laporan kepada pimpinan berdasarkan pekerjaan saya.	0%	0%
	Pencapaian saya telah melampaui target yang ditetapkan.	0%	0%

Sumber : Hasil data kuisisioner pra-survey 2023

Berdasarkan tabel 1.1, hasil dari pra-survey terhadap variabel kinerja pegawai menunjukkan kinerja pegawai masih belum maksimal, dibuktikan masih terdapat pegawai yang belum melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan, terdapat pegawai yang belum tiba dikantor tepat waktu, serta pencapaian kerja yang belum sesuai target.

Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan telah menerapkan sistem *reward* dan *punishment* dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dimana pegawai yang memiliki kinerja yang optimal akan memperoleh penghargaan, sementara itu

pegawai yang memiliki kinerja yang tidak baik akan menerima ganjaran yang sesuai guna mengembangkan kemampuannya. Jika dilakukan sesuai dengan prinsipnya, penghargaan dan hukuman akan menjadi metode yang optimal untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ialah penghargaan. Penghargaan bisa menjadi satu media Dinas Pendidikan dalam menyelesaikan problem terkait pengurusan pegawai serta sarana untuk mendorong kinerja pegawai. Sesuai dengan pendapat Nugroho dalam Bintoro dan Daryanto (2017) *reward* merupakan imbalan, penghargaan serta kompensasi yang dimaksudkan supaya pegawai bertambah gigih upayanya untuk membenahi maupun meningkatkan kinerja yang sudah diraih.

Reward adalah cara untuk menunjukkan penghargaan atas suatu prestasi yang dianugerahkan baik perorangan maupun satu institusi. *Reward* bisa berbentuk barang maupun non materi, tetapi tetap menyalurkan kepuasan diri untuk orang yang mendapatkannya (Fitri et al., 2013). Dari beragam pemaparan tersebut, *reward* mempunyai arti apresiasi ataupun ganjaran yang dianugerahkan instansi terhadap pegawainya, baik yang bersifat barang, uang maupun psikologis. Bentuk dari penghargaan boleh berbentuk naik jabatan, kenaikan honorarium, tunjangan, komisi, rekreasi, serta tunjangan purnabakti. Bilamana penghargaan tidak setimpal maka akan berpengaruh dengan kinerja pegawai di kemudian hari.

Bentuk-bentuk penghargaan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan yaitu berupa tunjangan, bermaksud meningkatkan kinerja, profesionalisme dan kesejahteraan pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan yang melingkupi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan hari tua dan Tunjangan Pegawai Daerah. Selain itu juga diberikan Fasilitas kerja berupa Kendaraan dinas untuk pegawai yang mempunyai kinerja yang optimal.

Untuk memotivasi Pegawai dalam meningkatkan kinerja diberikan juga kesempatan untuk pegawai yang mempunyai kinerja yang baik untuk mengembangkan karirnya. Pengembangan karir adalah peluang kerja dikesempatan mendatang. Pegawai yang berkinerja baik harus diberikan kesempatan untuk mengembangkan karirnya Pengembangan karir ini penting diberikan kepada pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang memuaskan supaya nilai mereka pun meningkat tersebut semakin tinggi hingga bisa memberikan hasil kerja yang maksimal lagi dikemudian hari.

Penelitian Putu Panca Adi Pratiwi Indah, Putu Indah Rahmawati, Nyoman Dini Andiani Undiksha (2019) menyatakan bahwa penghargaan (*reward*) berpengaruh pada kinerja trainee. Bisa disimpulkan trainee yang menerima apresiasi menghasilkan hasil kerja yang maksimal dibandingkan trainee yang belum diberikan *reward*.

Tabel 1.2
Hasil Kuisioner Pra-Survei Reward

NO	PERNYATAAN	JAWABAN	
		Ya	Tidak
1	Gaji yang saya terima sesuai dengan Kinerja Saya	80%	20%
2	Sistem Reward sudah diterapkan dengan baik	40%	60%
3	Tunjangan yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang saya selesaikan	80%	20%
4	Saya merasa puas dengan sistem Reward yang diterapkan	40%	60%
5	Saya diberikan kesempatan kenaikan jabatan apabila saya berprestasi	80%	20%
6	Pimpinan selalu mengapresiasi setiap pekerjaan yang telah diselesaikan	65%	35%

Sumber: Hasil data kuisioner pra-survey 2023

Dari 20 responden yang diberikan kuisioner pra-survey mengenai *reward* menyatakan bahwasanya pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan yang belum puas terhadap penerapan *reward*. Dilihat dari adanya pegawai yang berpendapat bahwa *reward* belum diterapkan dengan baik, adanya pegawai yang tidak puas atas gaji dan tunjangan, kurangnya kesempatan kenaikan

jabatan,serta pimpinan yang kurang mengapresiasi setiap pekerjaan yang telah diselesaikan pegawai.

Dari beberapa faktor termasuk faktor reward, faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu *punishment*. *Punishment* merupakan hukuman yang didapatkan pegawai sebab tidak mampu dalam menyelesaikan tugas sejalan yang diberikan. Beban pekerjaan yang diemban seorang pegawai telah sejalan dengan ketetapan yang dijelaskan pada saat pegawai tersebut pertama kali bekerja, menyerujui kesepakatan kemampuan untuk bisa bekerja sejalan dengan yang ditugaskan dalam surat keputusan oleh pemerintah.

Pada sebuah instansi pemerintahan, memberikan *Punishment* adalah hal wajar, karna tujuan *punishment* menjadikan pegawai yang disiplin serta berperilaku selaras dengan peraturan yang telah ditentukan. Dalam suatu keadaa, penerapan *punishment* bisa optimal untuk mengubah tingkah laku pegawai yang tidak sesuai karena penggunaan *punishment* ditujukan agar pegawai tidak melanggar peraturan yang ditetapkan.

Punishment merupakan hukuman yang didapatkan pegawai sebab tidak mampu menyelesaikan beban kerja yang ditetapkan (Fahmi,2017:68). *Punishment* adalah hukuman yang didapatkan pegawai karna telah berperilaku suatu perilaku yang tidak baik dan bertujuan mengubah tingkah lakunya dan berfungsi mencegah perbuatan yang tidak baik sebab bila tindakan buruk terjadi lagi sehingga akan

diperoleh sanksi kembali. Melalui *punishment* diharapkan pegawai yang melakukan tindakan yang salah bisa sadar, maka akan lebih bijak ketika bertindak.

Punishment jika diterapkan dengan optimal bisa memperbaiki tindakan individu dalam sebuah instansi, artinya *punishment* lebih baik diterapkan sesudah adanya pertimbangan yang matang dari semua faktor yang sesuai kondisi yang ada.

Punishment yang diterapkan yaitu teguran, komentar, penurunan jabatan dan juga pemecatan jika sudah fatal. Suatu fungsi terpenting *punishment* ini adalah untuk menjaga ketertiban pegawai. Kian ketatnya *punishment* yang diterapkan maka bisa memberikan rasa takut untuk tidak menaati kebijakan pada organisasi tersebut, juga bisa mengurangi perilaku yang kurang disiplin.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ray Rasyad Hanan, Tina Taviani, dan Joel Parluhutan Tamba (2020) menyatakan bahwasanya *Punishment* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Garuda Plaza Hotel and Convention Medan. Dimana penerapan *punishment* ini membatasi tindakan, sehingga perilaku yang tidak diharapkan tidak lagi terjadi.

Dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan, diterapkan beberapa *Punishment* jika ditemukan pelanggaran yaitu berupa teguran dari pimpinan dan jika pelanggaran dianggap fatal maka akan diberi sanksi skors dan bahkan pemecatan secara tidak hormat. Selain itu pemerintah Kabupaten Humbang Hasundutan mengeluarkan kebijakan mengenai

kedisiplinan pegawai dalam Peraturan Bupati nomor 39 tahun 2022 pasal 17 tentang kedisiplinan Pegawai. Peraturan ini dibuat dengan tujuan agar Pegawai disiplin dalam bekerja sehingga kinerjanya akan semakin meningkat. Kebijakan yang diterapkan berupa pemotongan Tunjangan Pemerintah Daerah (TPD) jika pegawai tiba dikantor tidak tepat waktu serta bolos kerja dan tidak disertai keterangan dan dokumen pendukung.

Tabel 1.3
Persentase Pengurangan Tunjangan Pegawai
Jika datang terlambat

KETERLAMBATAN (TL)	LAMA KETERLAMBATAN	PERSENTASE PENGURANGAN
TL 1	1 menit s.d \leq 30 menit	0,5 %
TL 2	31 menit s.d \leq 60 menit	1 %
TL 3	61 menit s.d \leq 90 menit	1.25 %
TL 4	\leq 91 menit dan /atau tidak mengisi daftar hadir masuk kerja	1.55 %

Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan 2023

Tabel 1.4
Persentase Pengurangan Tunjangan Pegawai
Jika Pulang Sebelum Waktunya

PULANG SEBELUM WAKTUNYA (PSW)	LAMA PULANG SEBELUM WAKTUNYA	PERSENTASE PENGURANGAN
-------------------------------------	------------------------------------	---------------------------

PSW 1	1 menit s.d \leq 30 menit	0,5 %
PSW 2	31 menit s.d \leq 60 menit	1 %
PSW 3	61 menit s.d \leq 90 menit	1.25 %
PSW 4	\leq 91 menit dan /atau tidak mengisi daftar hadir pulang kantor	1.55 %

Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan 2023

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh penulis pada beberapa pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan, narasumber menjelaskan bahwa adanya permasalahan pada kinerja pegawai salah satunya dikarenakan kurang maksimalnya penerapan dari *reward* dan *punishment* pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan. Diantaranya masih banyak pegawai yang sering tiba ke kantor tidak tepat waktu dan pulang lebih awal, membolos di jam kerja, ketepatan menyelesaikan tugas, serta motivasi kerja yang relative rendah.

Tabel 1.5

Hasil Kuisiner Pra-Survey Punishment

NO	PERNYATAAN	JAWABAN	
		Ya	Tidak
1	Teguran dan hukuman yang diberikan oleh atasan sudah sesuai dengan peraturan.	60%	40%
2	Merasa minder/malu terhadap pegawai lain sebab mendapatkan teguran dari pimpinan	50%	50%
3	Bersedia mendapat sanksi ketika melakukan kesalahan/pelanggaran	75%	25%
4	Sistem punishment sudah diterapkan dengan baik	40%	60%

5	Saya merasa puas dengan penerapan punishment	40%	60%
6	Teguran yang diberikan atasan memberikan efek jera bagi saya	80%	20%

Sumber :Hasil data kuisioner pra-survey 2023

Dari 20 responden yang diberikan kuisioner pra-survey punishment menyatakan jika terdapat ketidakpuasan terhadap penerapan punishment, dimana penerapan *punishment* dinilai belum maksimal yang ditunjukkan dengan adanya pegawai yang menyatakan bahwa teguran oleh pimpinan belum selaras dengan peraturan, adanya pegawai yang tidak minder/malu dengan teguran yang diterima, masih ada pegawai yang mengulangi kesalahan yang diperbuat serta masih ada pegawai yang belum bersedia diberi sanksi ketika melakukan kesalahan/pelanggaran.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pemberian *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, dapat diidentifikasi adanya permasalahan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan, antara lain :

1. Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan belum optimal. Hal ini berdasarkan pengamatan dan wawancara oleh penulis bahwasanya masih ada pegawai yang belum melakukan pekerjaannya selaras dengan standar kerja yang sudah ditetapkan, serta hasil kerjanya yang belum sesuai target.

2. Terdapat pegawai yang belum disiplin terkait ketepatan waktu yaitu datang tidak tepat waktu, dan pulang sebelum waktunya, membolos di jam kerja, ketepatan menyelesaikan tugas serta motivasi kerja yang relative rendah.
3. Reward yang berlaku kurang efektif untuk mendorong kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan masih adanya pegawai yang berpendapat bahwa reward belum diterapkan dengan baik, masih ada pegawai yang belum puas dengan gaji dan tunjangan yang diberikan, kurangnya kesempatan kenaikan jabatan, serta pimpinan yang kurang mengapresiasi setiap pekerjaan yang telah diselesaikan pegawai.
4. Punishment yang diterapkan belum optimal dalam meningkatkan kinerja pegawai, yang dibuktikan adanya pegawai yang mengatakan bahwa teguran yang diterapkan tidak memberi efek jera bagi pegawai, masih ada pegawai yang mengulangi kesalahan yang diperbuat dan masih ada pegawai yang tidak bersedia diberi sanksi ketika melakukan kesalahan/pelanggaran.

1.3 Pembatasan Masalah

Untuk membatasi pembahasan pada penelitian ini agar tidak meluas, serta mengingat keterbatasan penulis, maka penulis membatasi permasalahan sehingga didapatkan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu yang menjadi batasan dalam penelitian ini yaitu pembahasan Reward dan Punishment serta pengaruhnya

terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan.

1.4 Rumusan Masalah

1. Apakah *Reward* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan?
2. Apakah *Punishment* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan?
3. Apakah *Reward* dan *Punishment* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan.

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh pemberian *Reward* terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan.
2. Untuk mengetahui pengaruh pemberian *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan.
3. Untuk mengetahui pengaruh pemberian *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan.

1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan di atas, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi semua pihak diantaranya :

1. Bagi Penulis

Sebagai data empiris yang tersedia terkait Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan.

2. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan untuk mengetahui Pengaruh Penerapan Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan.

3. Bagi Universitas

Penulis berharap temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan referensi untuk memperluas pemahaman, dan sebagai sumber informasi untuk penulisan selanjutnya.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai sumber informasi dan referensi bahan penelitian terkait Pengaruh Pemberian *Punishment* dan *Reward* terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Humbang Hasundutan dan sebagai bahan kajian penentuan hipotesis lainnya yang berhubungan dengan penerapan *Reward*, *Punishment* dan Kinerja Pegawai.