

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) diharapkan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal, dengan menjadi aparat yang bersih, berwibawa, terampil, cakap, dan bertanggung jawab. Untuk mencapai hal ini, pembinaan pegawai harus fokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia, sehingga mereka memiliki sikap pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, dan wibawa. Dengan demikian, ASN dapat berfungsi sebagai sumber daya aparatur pemerintah yang profesional, memiliki kompetensi dan kinerja yang baik untuk mewujudkan *Good Governance*.

Pemerintah Kota Bandar Lampung, sebagai bagian dari sistem pemerintahan Indonesia, melaksanakan berbagai fungsi vital seperti pembangunan, pelayanan, dan pemberdayaan demi mencapai kesejahteraan bersama (*common good*) bagi masyarakat. Dalam konteks ini, kinerja pegawai sangatlah krusial. Pegawai yang berkompeten dan berdedikasi menjadi pilar utama dalam mewujudkan visi dan misi pemerintahan daerah. Dengan memfokuskan pada pengembangan kinerja pegawai, Pemerintah Kota Bandar Lampung dapat menciptakan *good governance* yang tidak hanya memenuhi harapan masyarakat, tetapi juga berkontribusi pada kemajuan daerah secara keseluruhan. Pegawai yang termotivasi dan terampil akan mampu memberikan inovasi dalam pelayanan publik, mendorong partisipasi masyarakat, dan akhirnya menciptakan kesejahteraan bersama yang lebih baik.

Sekretariat Daerah, bersama dengan semua pemangku kepentingan, berkomitmen untuk melaksanakan tugas pemerintahan yang baik, yang membutuhkan pegawai yang mampu menjalankan fungsi mereka dengan efisien dan efektif. Kinerja pegawai tidak hanya diukur dari kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga dari bagaimana mereka berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif. Ketika pegawai

memiliki keterampilan dan kecakapan yang memadai, mereka dapat merespons tantangan dengan lebih baik dan memberikan layanan publik yang berkualitas tinggi.

Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung memainkan peran krusial dalam mendukung tercapainya tujuan strategis organisasi pemerintahan daerah. Kinerja, dalam konteks ini, mencerminkan sejauh mana kegiatan, program, dan kebijakan yang dijalankan mampu mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi sebagaimana tertuang dalam dokumen perencanaan strategis. Hal ini selaras dengan Peraturan Wali Kota Bandar Lampung Nomor 38 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung, yang menegaskan pentingnya integrasi antara pelaksanaan tugas pegawai dengan pencapaian visi kepala daerah. Oleh karena itu, pencapaian kinerja pegawai tidak hanya menjadi indikator keberhasilan individu, tetapi juga bagian dari akuntabilitas dan efektivitas kinerja pemerintahan secara menyeluruh di bawah kepemimpinan Wali Kota Bandar Lampung dan dalam lingkup Provinsi Lampung.

Menurut Sutrisno (2020), kinerja merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2020). Kinerja dapat diukur jika individu atau kelompok tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan atau target tertentu yang ingin dicapai. Tanpa adanya tujuan atau target, kinerja individu atau organisasi tidak dapat diukur karena tidak ada patokan yang jelas.

Tunjangan kinerja adalah kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pencapaian kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Menurut Armstrong (2021), tunjangan kinerja adalah bentuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian kinerja yang melebihi standar yang ditetapkan (Armstrong, 2021). Tunjangan ini dirancang untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, serta untuk mendorong mereka agar terus berusaha mencapai tujuan organisasi.

Bentuk tunjangan ini dapat berupa uang tunai, bonus, atau fasilitas lain seperti pelatihan dan tunjangan kesehatan. Tunjangan kinerja berperan penting dalam meningkatkan retensi dan produktivitas karyawan. Tantangan utamanya adalah menjaga objektivitas dan komunikasi yang jelas, namun dengan strategi tepat, tunjangan ini bisa mendukung kinerja dan tujuan organisasi.

Pengembangan karir adalah proses berkelanjutan yang membantu individu merencanakan dan mengelola perjalanan profesional mereka. Menurut Durbin dalam Mangkunegara (2020) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan karir melibatkan perencanaan dan pengelolaan perjalanan profesional individu, termasuk peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir (Mangkunegara (dalam Abidin, A., & Sasongko, A., 2022).

Kepuasan kerja adalah perasaan atau evaluasi positif yang dirasakan individu terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup berbagai aspek seperti tugas, lingkungan kerja, rekan kerja, dan imbalan. Menurut Handoko (2020), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang positif atau negatif yang dialami karyawan sebagai hasil dari penilaian mereka terhadap pekerjaan mereka (Handoko, 2020). Kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja, produktivitas, dan retensi karyawan dalam organisasi. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih termotivasi dan terlibat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan bahwa terdapat permasalahan dalam kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Hal ini terlihat dari capaian kinerja yang belum memenuhi target yang telah ditetapkan dalam beberapa aspek utama. Selama tiga tahun terakhir (2022-2024), terjadi tren penurunan dalam capaian kinerja program administrasi, pelayanan publik, penyelesaian laporan kegiatan, serta tingkat kepuasan masyarakat.

Untuk memberikan gambaran lebih jelas mengenai kondisi tersebut, berikut adalah data capaian kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung dalam tiga tahun terakhir:

Tabel 1.1 Data Permasalahan Kinerja Tahun 2022-2024

No	Permasalahan Kinerja	Target Kinerja	Capaian Kinerja 2022	Capaian Kinerja 2023	Capaian Kinerja 2024	Selisih 2024	Persentase Capaian 2024 (%)
1	Capaian kinerja program administrasi	100%	80%	78%	75%	-25%	75%
2	Pelayanan publik	90%	70%	68%	65%	-25%	72,22%
3	Penyelesaian laporan kegiatan	100%	85%	82%	80%	-20%	80%
4	Tingkat kepuasan masyarakat	85%	78%	75%	70%	-15%	82,35%

Sumber: Laporan Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung, 2024.

Tabel 1.1 menggambarkan data permasalahan kinerja di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung selama tiga tahun, yaitu 2022 hingga 2024, dengan fokus pada empat aspek utama: capaian kinerja program administrasi, pelayanan publik, penyelesaian laporan kegiatan, dan tingkat kepuasan masyarakat. Target kinerja yang ditetapkan bervariasi antara 85% hingga 100%. Data menunjukkan tren penurunan capaian kinerja dari tahun 2022 ke 2024 pada semua aspek. Pada tahun 2024, capaian kinerja program administrasi mencapai 75%, yang berarti selisih negatif sebesar 25% dari target 100%. Pelayanan publik mencapai 65% dengan selisih negatif 25% dari target 90%. Penyelesaian laporan kegiatan menunjukkan capaian 80% dengan selisih negatif 20%, sementara tingkat kepuasan masyarakat mencapai 70%, lebih rendah 15% dari target 85%. Persentase capaian tahun 2024 paling tinggi terdapat pada tingkat kepuasan masyarakat (82,35%), sedangkan yang terendah adalah pelayanan publik (72,22%). Kondisi ini mengindikasikan perlunya upaya peningkatan kinerja khususnya pada pelayanan publik dan program administrasi agar target yang diharapkan dapat tercapai di masa mendatang.

Hasil observasi terkait tunjangan kinerja di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung menunjukkan tantangan seperti kriteria penilaian yang kurang jelas dan

dianggap subjektif oleh sebagian pegawai, menyebabkan ketidakpuasan. Beberapa pegawai merasa tunjangan yang diterima belum sesuai dengan usaha dan hasil kerja. Komunikasi kebijakan tunjangan juga kurang efektif, menimbulkan kebingungan. Selain itu, pegawai menginginkan penyesuaian tunjangan sesuai inflasi dan biaya hidup yang meningkat.

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui kuesioner yang diisi oleh 10 pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung mengenai pemberian tunjangan kinerja, diperoleh temuan sebagai berikut:

Tabel 1.2 Kuesioner Pra-Survei Mengenai Tunjangan Kinerja

No	Pernyataan	Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Cukup Setuju (3)	Tidak Setuju (2)	Sangat Tidak Setuju (1)
1	Tunjangan kinerja membantu pencapaian target kerja yang telah ditetapkan.	3	3	2	2	-
2	Pemberian tunjangan kinerja mendorong peningkatan kualitas hasil pekerjaan	3	2	3	2	-
3	Tunjangan kinerja mendorong munculnya ide-ide inovatif dan solusi kreatif dalam bekerja.	2	4	3	1	-
4	Adanya tunjangan kinerja meningkatkan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur organisasi.	2	2	5	1	-
5	Sistem tunjangan kinerja memperkuat kerja sama dalam tim kerja perangkat daerah.	3	4	3	-	-
6	Penilaian tunjangan kinerja didasarkan pada evaluasi dan umpan balik dari atasan langsung	3	3	4	-	-
7	Tunjangan kinerja mendorong pegawai untuk aktif mengikuti pelatihan dan pengembangan profesional.	3	3	4	-	-

Sumber: Hasil olah data 2025

Tabel 1.2 menyajikan hasil kuesioner pra-survei mengenai persepsi pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung terhadap sistem tunjangan kinerja. Kuesioner terdiri dari tujuh pernyataan yang mencerminkan berbagai aspek, seperti

pencapaian target kerja, kualitas pekerjaan, inovasi, kepatuhan terhadap aturan, kerja tim, umpan balik manajerial, dan pengembangan diri. Secara umum, sebagian besar responden menyatakan "Setuju" dan "Cukup Setuju", yang menunjukkan bahwa tunjangan kinerja dinilai cukup berkontribusi terhadap motivasi dan kinerja kerja. Tidak ada responden yang menyatakan "Sangat Tidak Setuju", yang mengindikasikan bahwa sistem tunjangan kinerja diterima dengan cukup baik. Pernyataan terkait kolaborasi tim dan pelatihan profesional (butir 5 dan 7) mendapat tanggapan paling positif, sedangkan aspek kepatuhan terhadap aturan (butir 4) menunjukkan persebaran opini yang lebih merata, mengindikasikan perlunya penguatan peran tunjangan kinerja dalam mendukung kepatuhan administratif.

Data dari kuesioner yang diisi oleh 10 pegawai Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung mengenai pengembangan karir menunjukkan gambaran tentang kepuasan, peluang, dan tantangan dalam program pengembangan karir yang ada. Temuan ini membantu mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan dukungan terhadap kemajuan karir dan kinerja pegawai:

Tabel 1.3 Kuesioner Pra-Survei Mengenai Pengembangan Karir

No	Pernyataan	Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Cukup Setuju (3)	Tidak Setuju (2)	Sangat Tidak Setuju (1)
1	Kesempatan promosi dan peningkatan jabatan diberikan secara adil dan transparan.	3	5	2	-	-
2	Pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai dilakukan secara berkala dan efektif.	3	2	3	2	-
3	Evaluasi kinerja pegawai dilakukan secara objektif dan menjadi dasar pengembangan karir.	2	3	3	2	-
4	Program pengembangan karir membantu pegawai mencapai tujuan karir pribadi mereka.	2	2	4	2	-
5	Pengembangan karir di Sekretariat Daerah berkontribusi terhadap peningkatan tanggung jawab pegawai dalam pekerjaan.	2	4	3	1	-

Sumber: Hasil olah data 2025

Tabel 1.3 menyajikan hasil kuesioner pra-survei mengenai pengembangan karir di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung yang meliputi lima aspek utama: keadilan promosi, pelatihan kompetensi, evaluasi kinerja, relevansi program karir, dan dampaknya terhadap tanggung jawab kerja. Hasil menunjukkan bahwa sebagian besar responden cenderung “Setuju” atau “Cukup Setuju” terhadap pernyataan yang diberikan, dengan pernyataan mengenai promosi jabatan (item 1) memperoleh tingkat persetujuan tertinggi. Meskipun demikian, masih terdapat persepsi yang bervariasi terutama dalam aspek pelatihan dan evaluasi kinerja, ditunjukkan oleh adanya jawaban “Tidak Setuju”. Secara keseluruhan, temuan ini mencerminkan bahwa pengembangan karir sudah berjalan, namun masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam efektivitas dan persepsi keadilannya.

Melalui kuesioner yang telah diisi oleh 10 pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung terkait kepuasan kerja, diperoleh sejumlah data yang mencerminkan pandangan dan pengalaman mereka terhadap kondisi kerja yang ada. Hasil pengumpulan data ini mengungkap beberapa temuan penting yang menjadi dasar untuk memahami tingkat kepuasan pegawai serta aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan kinerja dan kesejahteraan di lingkungan kerja. Temuan-temuan tersebut disajikan sebagai berikut:

Tabel 1.4 Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Cukup Setuju (3)	Tidak Setuju (2)	Sangat Tidak Setuju (1)
1	Lingkungan kerja di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung mendukung kenyamanan dan produktivitas pegawai.	3	3	3	1	-
2	Beban kerja yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab dan kemampuan setiap pegawai.	3	2	4	1	-
3	Hubungan antara pegawai dan atasan berjalan dengan baik serta mendukung apresiasi atas hasil kerja.	2	2	4	2	-
4	Sistem manajemen di	2	3	3	2	-

	Sekretariat Daerah memberikan peluang pengembangan karir yang jelas dan mendukung kesejahteraan pegawai.					
5	Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mendorong motivasi untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.	3	4	2	1	-
6	Tunjangan dan kompensasi yang diberikan mencerminkan beban kerja dan tanggung jawab yang dijalankan	3	3	4	-	-
7	Tugas yang diberikan sesuai dengan peran jabatan dan dijalankan berdasarkan uraian kerja yang jelas.	2	4	3	1	-

Sumber: Hasil olah data 2025

Tabel 1.4 menyajikan hasil kuesioner pra-survei mengenai kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung, yang mencakup tujuh aspek utama: kondisi kerja, beban dan tanggung jawab, hubungan kerja, peluang pengembangan karir, keseimbangan kerja dan kehidupan, kompensasi, serta kejelasan tugas. Secara umum, responden cenderung memberikan penilaian positif dengan dominasi jawaban pada kategori “Setuju” dan “Cukup Setuju”. Pernyataan mengenai keseimbangan kerja dan kehidupan (item 5) memperoleh tanggapan paling positif, sedangkan hubungan dengan atasan (item 3) menunjukkan variasi opini yang lebih besar. Tidak terdapat jawaban “Sangat Tidak Setuju” dalam seluruh item, yang mengindikasikan tidak adanya ketidakpuasan ekstrem dari responden. Temuan ini dapat menjadi dasar awal dalam merancang kebijakan peningkatan kepuasan kerja secara lebih terarah.

Penelitian ini masih memiliki beberapa kekurangan, terutama kurangnya analisis mendalam mengenai hubungan sebab-akibat antara tunjangan kinerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu, aspek subjektivitas dalam penilaian tunjangan dan efektivitas program pengembangan karir belum diteliti secara sistematis. Belum ada pula model yang

mengintegrasikan variabel-variabel tersebut untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengisi kekosongan tersebut dengan pendekatan empiris dan analisis komprehensif guna mendukung peningkatan kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.

Berdasarkan permasalahan dan latar belakang serta diperkuat dengan adanya pra-survei maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Peran Tunjangan Kinerja Dan Pengembangan Karir dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi.”**

1.2. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas maka dapat ditarik kesimpulan sebuah permasalahan pokok yang akan dibahas yaitu:

1. Apakah tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung?
3. Apakah tunjangan kinerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung?
4. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung?
5. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.
2. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di

Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.

3. Menganalisis pengaruh tunjangan kinerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.
4. Menganalisis peran kepuasan kerja dalam memoderasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.
5. Menganalisis peran kepuasan kerja dalam memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu hasil yang bermanfaat, adapun manfaat tersebut antara lain:

1.4.1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tambahan bagi penulis, terutama mengenai pengaruh tunjangan kinerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memperluas pengetahuan yang lebih mendalam dari pada yang diperoleh dari perkuliahan.

1.4.2. Bagi Institusi

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi institusi pendidikan untuk mengetahui pengaruh pengaruh tunjangan kinerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Untuk memperjelas arah dan batasan penelitian, maka ruang lingkup masalah dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

1. Ruang Lingkup Subjek

Subjek dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung, yang merupakan aparatur sipil negara (ASN) dengan berbagai jenjang jabatan struktural dan fungsional.

2. Ruang Lingkup Objek

Objek dalam penelitian ini mencakup empat variabel utama yang saling berkaitan dalam menjelaskan kinerja pegawai. Tunjangan kinerja (X1) dan pengembangan karir (X2) bertindak sebagai variabel bebas yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja (Z) berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Adapun kinerja pegawai (Y) merupakan variabel terikat yang menjadi fokus utama dalam menilai dampak dari tunjangan kinerja dan pengembangan karir dalam konteks Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.

3. Ruang Lingkup Tempat dan Waktu

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung, pada bulan Januari sampai dengan Juni 2025.

4. Ruang Lingkup Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini berada dalam ranah ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Administrasi Publik, dengan fokus pada manajemen kinerja, pengembangan karir, kepuasan kerja, serta teori motivasi dan organisasi. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan model peningkatan kinerja ASN di lingkungan pemerintahan.

1.6. Sistematika Penulisan

Penulisan ini akan dilakukan dalam beberapa tahap dan disusun dalam lima bab dengan rincian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab I membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematik penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II membahas mengenai tinjauan pustaka yang mendasari dan mendukung penelitian ini, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab III membahas mengenai variabel-variabel yang akan diteliti, definisi operasional, jenis dan sumber data, populasi dan penentuan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAAN

Bab IV akan diuraikan mengenai deskripsi obyek penelitian, analisis data, serta inteprestasi

BAB V KESIMPULAN

Bab V akan diuraikan mengenai kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

