

PENGARUH TUNJANGAN KINERJA DINAMIS DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

Muhammad Ramdhani Putra Perdana

Magister Manajemen, Universitas Koperasi Indonesia

e-mail: muhammadramdhaniputra@gmail.com

*Corresponding author: muhammadramdhaniputra@gmail.com

ABSTRAK

Informasi Artikel:

Terima: 20-11-2023

Revisi: 27-11-2023

Disetujui: 02-12-2023

Tunjangan kinerja dinamis dan kepemimpinan adalah salah satu faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tunjangan kinerja dinamis dan kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil Kota Bandung. Data penelitian ini adalah pegawai negeri sipil Kota Bandung pada 8 OPD yang memiliki nilai kinerja rendah dengan populasi sebanyak 2.542. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan web.raosoft.com sample size dengan tingkat error sebesar 10% sehingga didapatkan sampel sebanyak 97 responden dan digenapkan menjadi 100 responden. Menyebarkan kuesioner adalah metode pengumpulan data. Dalam karya ini, analisis regresi linier berganda adalah metode analisis. Berdasarkan hasil temuan, tunjangan kinerja dinamis dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja PNS Kota Bandung dengan faktor sebesar 26,6%, sedangkan faktor lainnya berpengaruh terhadap kinerja sebesar 73,4%. Variabel yang memiliki pengaruh dominan yaitu kepemimpinan, yaitu pengaruhnya sebesar 40,8%. Adapun kontribusi dalam penelitian ini adalah memperluas literature manajemen sumber daya manusia terkait tunjangan kinerja dan kepemimpinan dalam konteks organisasi.

Kata Kunci: *Tunjangan kinerja dinamis, Kepemimpinan, Kinerja pegawai, OPD Kota Bandung*

ABSTRACT

Dynamic performance allowances and leadership are one of the major factors that can improve the performance of civil servants. The purpose of this study is to determine the benefits of dynamic performance and leadership in influencing the performance of civil servants in Bandung City. The data of this study are Bandung City civil servants in 8 OPDs who have low-performance scores with a population of 2,542. The sampling technique in this study uses a web.raosoft.com sample size with an error rate of 10% so that a sample of 97 respondents is obtained and even 100 respondents. Disseminating questionnaires is a method of data collection. In this work, multiple linear regression analysis is an analysis method. Based on the findings, dynamic performance allowances and leadership have a positive effect on the performance of Bandung City civil servants with a factor of 26.6%, while other factors affect performance by 73.4%. The variable that has a dominant influence is leadership, which is 40.8% influential. The contribution of this study is to expand the literature on human resource management related to performance benefits and leadership in the context of organizations.

Keywords: *Dynamic performance allowance, Leadership, Employee performance, OPD Bandung City*

PENDAHULUAN

Berawal pada tanggal 1 April 1906, ketika Gubernur Jenderal J.B. Van Heutz memutuskan untuk meningkatkan status Kota Bandung menjadi Pemerintah Kota (Gemeente), sejarah berdirinya Pemerintah Kota Bandung dimulai. Meskipun ibu kota Kabupaten Bandung masih berada di Kota Bandung, namun secara resmi Kota Bandung telah memutuskan hubungan dengannya. Terwujudnya Bandung yang unggul, nyaman, dan sejahtera merupakan tujuan dari visi kota. Penjelasan Visi tersebut di atas menyatakan bahwa Kota Bandung harus menjadi yang terbaik dan pertama serta menjadi contoh bagi daerah lain untuk mengikutinya dalam melaksanakan reformasi revolusioner untuk kenyamanan dan kesejahteraan warga Kota Bandung. Dalam mewujudkan visi tersebut, Kota Bandung memiliki Misi diantaranya:

1. Mewujudkan Bandung nyaman melalui perencanaan tata ruang, pembangunan infrastruktur serta pengendalian pemanfaatan ruang yang berkualitas dan berwawasan lingkungan.
2. Menghadirkan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, bersih dan melayani.
3. Membangun masyarakat yang mandiri, berkualitas dan berdaya saing.
4. Membangun perekonomian yang kokoh, maju, dan berkeadilan.

Untuk mencapai kinerja Pemerintahan yang baik berdasarkan visi dan misi Pemerintah Kota Bandung, maka perlu ditunjang oleh peningkatan kinerja pemerintahannya. Salah satu unsur yang sangat penting dalam rangka usaha peningkatan kinerja pemerintahan adalah unsur sumber daya manusianya (Pegawai Negeri Sipil). Mantan Wali Kota Bandung, Ridwan Kamil, mengatakan bahwa 1.000 PNS di Kota Bandung berkinerja rendah atau dibawah 50%. Data tersebut dapat diketahui melalui sistem Elektronik Renumerasi Kinerja (ERK). Padahal Kepala Dinas bisa Rp. 40 Juta sebulan, Camat Rp 30 Juta Sebulan, Eselon III Rp 30 Juta. Dengan besarnya tunjangan kinerja yang didapat, sudah sepatasnya para pejabat tersebut bekerja dengan maksimal tetapi kenyataannya kinerjanya masih buruk. Berdasarkan hasil evaluasi, kinerja PNS yang memiliki kinerja baik yaitu pegawai yang bekerja di kecamatan dengan memperoleh angka 90%. Sedangkan kinerja yang paling rendah, terdapat di beberapa dinas, seperti Dinas Pendidikan dan Satpol PP.”

Evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil disebut dengan penilaian kinerja PNS, menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Penilaian kinerja setiap pegawai negeri dibagi menjadi dua bagian, yaitu pertama, sasaran kinerja. dari anggota staf yang melacak data yang berkaitan dengan kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Kedua, ciri-ciri seperti orientasi layanan, integritas, komitmen, pengendalian diri, dan kepemimpinan merupakan indikator perilaku kerja yang baik (Nurodin et al., 2023). Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang dibuat setiap awal tahun anggaran yang memuat kegiatan, tugas, jabatan, dan target yang harus diselesaikan dalam masa evaluasi serta bersifat aktual dan terukur, merupakan persyaratan bagi seluruh pegawai negeri (PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 46 TAHUN 2011, 2011). Sebagai kontrak kerja, penilai harus menetapkan dan mengesahkan SKP.

Berikut standar penilaian kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 Standar Nilai Kinerja Pegawai

No	Nilai %	Keterangan
1	90 ke atas	Sangat Baik
2	76-90	Baik
3	61-75	Cukup
4	51-60	Kurang
5	50 ke bawah	Buruk

Sumber: Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011

Sesuai dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011, maka digunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang bersifat manual untuk menetapkan indikator kinerja PNS sebagai bagian dari Sistem Penilaian Kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Hal ini menyebabkan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung (BKPP), sebagai *leading sector* yang mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan kepegawaian di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung, belum memiliki data yang akurat, mengenai kinerja Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung (Lolita, 2016). Hal ini dikarenakan penilaian kinerja hanya dilakukan di setiap akhir tahun dan dinilai secara subyektif oleh pimpinan, tanpa dihitung atau didukung berdasarkan data indikator-indikator kinerja yang telah dilakukan oleh pegawai tersebut dalam kurun waktu 1 tahun (PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 46 TAHUN 2011, 2011).

Evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil disebut dengan penilaian kinerja PNS, menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Penilaian kinerja setiap pegawai negeri dibagi menjadi dua bagian, yaitu pertama, sasaran kinerja. dari anggota staf yang melacak data yang berkaitan dengan kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Kedua, ciri-ciri seperti orientasi layanan, integritas, komitmen, pengendalian diri, dan kepemimpinan merupakan indikator perilaku kerja yang baik. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang dibuat setiap awal tahun anggaran dan memuat tugas, jabatan, dan target yang harus dicapai dalam masa evaluasi serta bersifat nyata dan terukur, wajib dimiliki oleh seluruh PNS. Penilai harus menetapkan dan menyetujui SKP sebagai kontrak kerja.

Dengan diberlakukannya Peraturan Wali Kota No. 189 Tahun 2017 tersebut, maka sejak Tahun 2017, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung telah memberlakukan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Bandung, dengan menggunakan sistem Elektronik Remunerasi Kinerja (E-RK). Sehingga penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat diukur secara lebih objektif dalam kurun waktu 1 tahun, berdasarkan indikator-indikator pengukuran sasaran kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penilaian Rekapitulasi Kinerja Tahunan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung yang telah dilakukan dalam kurun waktu 1 tahun selama periode tahun 2017 sebagai awal diberlakukannya Peraturan Wali Kota No. 189 Tahun 2017.

Nilai Rekapitulasi Kinerja Tahunan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung Tahun 2017 juga diperoleh informasi, bahwa dari penilaian Sasaran Kinerja Pegawai terkait aspek perilaku yang dinilai yaitu Disiplin Kerja, Integritas, Kepemimpinan, Kerjasama, Komitmen dan Orientasi Pelayanan, penilaian tingkat kehadiran (absensi), dan penilaian aktivitas negatif, unsur yang memiliki nilai paling rendah dalam hal penilaian adalah kepemimpinan (Nilai rata-rata 85,47).

Kepemimpinan merupakan komponen yang sangat vital dan faktor yang penting dalam mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Alhidayatullah et al., 2023). Kepemimpinan sebagai proses yang mempengaruhi bagaimana tindakan kelompok dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama (Marjaya & Pasaribu, 2019). Kepemimpinan adalah kapasitas untuk mempengaruhi orang lain secara positif dan memotivasi mereka untuk bekerja sama mencapai tujuan yang direncanakan (Aryani et al., 2021; Sulistyowati et al., 2022). Cara seorang pemimpin memperlakukan bawahannya akan menentukan apakah suatu tujuan berhasil atau tidak berhasil tanpa kerja sama dari tim sumber daya manusia yang terlibat (Desthiani, 2018). Akibatnya, pemimpin adalah pemain kunci yang dapat meningkatkan kinerja anggota timnya.

Dengan diberlakukannya Peraturan Wali Kota Bandung No. 189 Tahun 2017, maka sistem pemberian tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung adalah sistem tunjangan berbasis kinerja. Artinya tunjangan yang

diterima oleh masing-masing PNS diberikan berdasarkan analisis beban kerja, jabatan dan ketercapaian target sasaran kinerja pegawai (Najoan et al., 2018).

Salah satu upaya yang dilakukan Pemerintah Kota Bandung untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung adalah pemberian Tunjangan Kinerja Dinamis yang selanjutnya disingkat TKD berdasarkan Peraturan Walikota Bandung Nomor 189 Tahun 2017, yang kemudian direvisi menjadi Peraturan Walikota No. 126 Tahun 2018. Diharapkan pemberian Tambahan Penghasilan PNS—diberikan sesuai dengan ukuran kinerja yang terdiri dari komponen kegiatan utama dan kegiatan tambahan, perilaku, tingkat kehadiran, dan capaian Indikator Kinerja Utama dan Individu—pada akhirnya akan meningkatkan kinerja PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung.

Jika kompensasi atau tunjangan didistribusikan secara tidak proporsional, kinerja tidak dapat dicapai pada tingkat tertinggi (Ivancevich, 2008). Tunjangan Kinerja Dinamis yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Bandung adalah salah satu cara Pemerintah Kota Bandung untuk meningkatkan kinerja dengan cara pemberian tambahan penghasilan yang didasarkan kepada posisi jabatan, beban kerja dan kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan data dan informasi tersebut di atas, penelitian ini berupaya untuk mengetahui bagaimana Tunjangan Kinerja Dinamis yang telah diterapkan di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung sejak tahun 2017 dan kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Bandung khususnya di 8 Organisasi Perangkat Daerah yang memiliki kinerja terendah dari total 62 Organisasi Perangkat Daerah (PP No. 46 Tahun 2011).

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Tunjangan Kinerja Dinamis

Tunjangan kinerja merupakan hasil dari efektivitas pelaksanaan reformasi birokrasi berdasarkan kinerja yang dicapai oleh aparatur tertentu, menurut PermenPAN-RB No. 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, tujuan kinerja lembaga harus dipenuhi oleh setiap karyawan. Salah satu jenis remunerasi tambahan berbentuk tunjangan yang dirancang untuk mendorong pekerja agar "mendedikasikan hidup mereka" kepada perusahaan dalam jangka panjang (Yulianto et al., 2022). Aspek-aspek penggajian yang mudah dan pasti menghitung nilai rupiah langsung bagi pegawai (Muthi'ah et al., 2022). Sedangkan menurut George Strauss dan Leonard R. Sayles (1984:596), "Fringe benefit adalah kompensasi selain upah atau gaji".

Menurut Peraturan Walikota Bandung Nomor 189 Tahun 2017, yang kemudian diubah menjadi Peraturan Walikota Nomor 126 Tahun 2018, Tunjangan Kinerja Dinamis yang selanjutnya disingkat TKD adalah Penghasilan Tambahan Pegawai Negeri Sipil yang diberikan berdasarkan ukuran kinerja yang terdiri atas komponen kegiatan utama dan tambahan kegiatan, perilaku, Tingkat Kehadiran (Absenteeism), pencapaian Key Performance Indicators dan Individu berdasarkan kewenangan dan jabatan PNS. Satu-satunya sumber pendapatan pegawai Pemerintah Kota Bandung adalah tunjangan kinerja yang dinamis; upah, tunjangan (seperti tunjangan anak, pasangan, dan beras), dan tunjangan transportasi (Fani et al., 2021).

Dengan meningkatkan atau menurunkan kinerja, Kelonggaran Kinerja Dinamis dapat naik atau turun. Karena TKD dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil sangat erat kaitannya dalam hal ini, maka dapat dikatakan juga bahwa Tunjangan Kinerja Dinamis merupakan salah satu cara untuk memberikan penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil atas efektivitas pekerjaannya (Dhika Mogalana et al., 2020). Bobot tugas dan kewajibannya untuk meningkatkan produktivitas dan menjamin kesejahteraan PNS menentukan seberapa adil dan layak TKD diberikan (Karim, 2019; Randriany et al., 2020).

Kepemimpinan

Kata pemimpin berasal dari dua kata asing yaitu pemimpin, yang berarti orang yang memimpin, dan kepemimpinan yang mengacu pada kekuatan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain (Setyowati & Haryani, 2016). Kepemimpinan sering dipandang sebagai pengaruh dari perilaku organisasi. Menurut Pffiffner dan Sherwood yang berpendapat bahwa hal itu berdampak signifikan pada aktivitas organisasi. Kepemimpinan sebagai tindakan mendorong orang untuk bekerja guna mencapai tujuan organisasi (Zarvedi et al., 2016). Kapasitas kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat dari berbagai atribut kepribadian, keterampilan, dan kompetensi (Ahmad et al., 2022). Kepemimpinan menurut Rauch dan Behling adalah proses mengarahkan berbagai tindakan kelompok yang terstruktur untuk mencapai tujuan.

Para ahli mendefinisikan kepemimpinan secara berbeda-beda, tetapi secara umum mengacu pada hubungan antara pemimpin (disebut juga pemimpin) dan pengikut (disebut juga pengikut) (Al Cassany & Hendri, 2015). Mereka melanjutkan dengan mengatakan bahwa sementara kepemimpinan menyiratkan pemimpin mempengaruhi pengikut, hubungan antara pemimpin dan yang diikuti bermanfaat bagi kedua belah pihak. Menetapkan dan mencapai tujuan melalui operasi organisasi adalah proses yang dikenal sebagai kepemimpinan. Dengan definisi di atas, Andrews dan Field (1998) (Saadouli & Al-Khanbashi, 2021) menyimpulkan bahwa tiga komponen penting pemimpin, dan interaksi antara keduanya harus ada dalam kepemimpinan yang efektif. Tanpa ketiga komponen penting ini, kepemimpinan tidak akan ada.

Banyak ahli telah mencoba untuk menilai dan mendefinisikan variabel kepemimpinan selama sejarah pertumbuhan konsep tersebut, menghasilkan berbagai konseptualisasi kepemimpinan. Karakter pemimpin sukses tercermin dari kepribadiannya yang pada awalnya menjadi penekanan kajian kepemimpinan (Laela & Wardani, 2017). Menurut teori kepribadian atau lebih dikenal sebagai teori karakteristik, menjadi pemimpin yang sukses adalah pemberian dan karakter yang dibawa dari seorang pemimpin. Namun, banyak orang tidak setuju dengan hipotesis kepribadian ini, karena kepemimpinan sebenarnya dapat dipelajari dan dikembangkan (Satyawati & Suartana, 2014).

Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan (job performance) menurut Singh (1996) dalam (Margawati, 2017), dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tugas yang didelegasikan kepadanya. Sebaliknya, Faustino Gomes (1995) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai catatan hasil atau keluaran (outcomes) yang berasal dari fungsi atau tindakan kerja dalam kerangka waktu tertentu (Yulianto et al., 2022). Faustino Gomes berpendapat bahwa tinjauan kinerja dapat digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi seseorang terhadap organisasi. Karena perilaku organisasi atau praktik sumber daya manusia dipandang memiliki dampak daripada menjadi penyebab atau penentu, kinerja karyawan biasanya ditetapkan sebagai variabel dependen dalam studi empiris (Tuan & Tram, 2021).

Ada dua kriteria untuk mengukur performance atau kinerja karyawan, menurut Faustino Gomes (1995), yang selanjutnya menjelaskan hal tersebut dalam (Tuan & Tram, 2021). Kriteria tersebut adalah (1) pengukuran berdasarkan produk akhir (penilaian kinerja berdasarkan hasil); dan (2) pengukuran berdasarkan perilaku (performance evaluation based on behavior) (Simanjuntak, 2011). Kinerja dapat dievaluasi berdasarkan pencapaian tujuan perusahaan, hanya pada hasil. Manajemen atau kelompok kerja menetapkan tujuan organisasi, yang kemudian didorong oleh manajemen atau kelompok kerja dan diukur keberhasilannya oleh karyawan (Windaryadi, 2018). Istilah "manajemen berdasarkan tujuan" (MBO) digunakan dalam kriteria pengukuran ini. Metode pemantauan kinerja karyawan ini bermanfaat karena memiliki kriteria dan sasaran kinerja yang tepat dan terukur secara

statistik. Kelemahan mendasar, bagaimanapun, adalah aspek kinerja non-kuantitatif umumnya diabaikan dalam praktik kehidupan organisasi karena banyak tugas tidak dapat diukur ((Jitpaiboon et al., 2019).

Mengingat jenis pengukuran ini, menurut Faustino Gomes (1995) telah ada sejak lama tetapi baru-baru ini mendapat perhatian lebih dalam penelitian empiris tentang perilaku organisasi dan sumber daya manusia, kinerja karyawan dalam penelitian ini dinilai dengan menggunakan kriteria perilaku tertentu. Untuk memberikan gambaran lengkap tentang kinerja, pengukuran kinerja berdasarkan perilaku memungkinkan pengungkapan karakteristik pekerjaan yang lebih luas.

Pengembangan Hipotesis

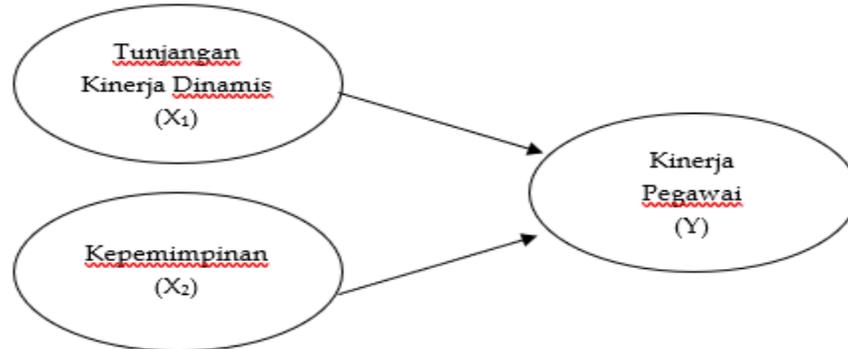
Peraturan Walikota No. 126 Tahun 2018 mendefinisikan Tunjangan Kinerja Dinamis atau yang disebut TKD sebagai bentuk kompensasi berupa *income* tambahan bagi PNS yang diberikan berdasarkan ukuran kinerja, yang meliputi perilaku, pencapaian penyerapan anggaran, dan pencapaian IKU/IKI/IKP berdasarkan kewenangan dan jabatan PNS. Untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri, diberikan tambahan kompensasi berdasarkan pertimbangan objektif dengan mempertimbangkan beban kerja, tempat tugas, keadaan kerja, kelangkaan profesi, atau prestasi kerja dengan kemampuan keuangan daerah.

Menurut teori, kompensasi mengacu pada semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan. Bentuk kompensasi finansial disebut "tunjangan kinerja dinamis". Kinerja, di sisi lain, adalah hasil dari aktivitas fungsi tertentu yang dilakukan oleh seorang karyawan. Akibatnya, besaran tunjangan atau gaji yang diterima akan berdampak pada kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi atau tunjangan bernilai besar diantisipasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya. Gagasan Victor Vroom (Robbin, 1996:221) menyatakan bahwa, jika motivasi dimaksimalkan, terdapat korelasi yang signifikan antara kinerja karyawan dan kompensasi. Oleh karena itu, pemberian gaji atau tunjangan dapat berdampak pada salah satu unsur yang dapat mendorong atau mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Kepemimpinan adalah salah satu unsur yang mempengaruhi kinerja. Dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada level individu maupun organisasi, aspek kepemimpinan sangatlah penting. Hal ini diklaim karena kinerja tidak hanya disorot dari perspektif administratif dan kelompok tetapi juga dari karyawan pelaksana, yang biasanya bersifat teknis. Menurut Stephen Robbins (2003), ketika seorang pemimpin melengkapi aspek-aspek yang mungkin kurang dimiliki seorang karyawan di tempat kerja, kinerja akan meningkat.

Menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mendorong pekerja untuk mencapai tujuan organisasi dengan mempengaruhi mereka melalui komunikasi. mencapai tujuan jika ditentukan oleh jalan yang dipilih kedua belah pihak berdasarkan peran yang mereka mainkan (Susiaty Purwaning Utami (2015) dan Aditya Nanda Wihardi, dkk. (2014)). Secara teoritis, Tohardi (2010: 207) berpendapat bahwa kemampuan pemimpin untuk mengelola, berkomunikasi dengan, membuat keputusan, dan menginspirasi pengikut akan menentukan berhasil atau tidaknya pemimpin tersebut.

Tunjangan kinerja dinamis dan kepemimpinan adalah langkah pemerintah dalam meningkatkan kinerja pegawai, di mana besaran kompensasi yang diterima setiap bulannya lebih besar. Dengan situasi ini tentunya membuat pegawai untuk bekerja dengan memberikan hasil yang maksimal. Dalam memberikan gambaran yang lebih jelas, penulis membuat kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

H₁: Ada pengaruh tunjangan kinerja dinamis terhadap kinerja pegawai

H₂: Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

METODE PENELITIAN

Objek dari penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di 8 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang memiliki kinerja terendah, yaitu Dinas Kebakaran dan Penanggulangan Bencana, Dinas Kesehatan, Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Pemuda dan Olahraga, Dinas Penataan Ruang, Dinas Pendidikan, dan Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari persepsi PNS di delapan organisasi perangkat daerah tentang bagaimana dinamika tunjangan kinerja dan kepemimpinan mempengaruhi kinerja PNS yang merupakan variabel dependen (variabel berpengaruh) dalam penelitian. Dalam penelitian ini, penelitian kuantitatif dengan metodologi eksplanatori digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang mempengaruhi hipotesis. Penelitian ini bertujuan untuk memahami, memprediksi, dan mengelola suatu gejala dan melibatkan setidaknya dua variabel yang saling berhubungan. Oleh karena itu, penelitian ini selanjutnya akan menjelaskan apakah ada hubungan interaksi, timbal balik, atau asosiatif antara variabel-variabel yang diteliti serta seberapa besar pengaruh masing-masing hubungan terhadap variabel lainnya. Populasi penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di 8 Organisasi Perangkat Daerah dengan kinerja terendah yang masih bekerja pada tahun 2018 sebanyak 2.542 orang. Metode *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *proportionate stratified random sampling*. Teknik *proportionate stratified random sampling* menurut (Sugiyono, 2018) merupakan suatu teknik yang mempunyai dasar populasi tidak homogen dan berstrata proporsional. Peneliti menggunakan teknik *sampling* ini karena pada 8 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kota Bandung yang diteliti, tidak homogen dan berstrata proporsional berdasarkan jumlah pegawai di lingkungan OPD tersebut. Sample diambil menggunakan web. Raosoft.com sample size dengan tingkat keakuratan data sebesar 90% dan margin error sebesar 10%, maka didapat sample sebanyak 97 responden dan digenapkan menjadi 100 responden.

Data primer adalah yang diterima oleh peneliti secara langsung, tanpa menggunakan perantara, dan merupakan jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, kuesioner dikirim ke peserta untuk mengumpulkan data langsung dari mereka. Kuesioner digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data, yaitu metode survei yang melibatkan pertanyaan kepada responden secara langsung melalui pertanyaan tertulis (Arikunto, 2013). Responden yang dipilih adalah bagian dari sampel yang direncanakan. Variabel-variabel yang akan dipantau diubah menjadi indikator-indikator variabel, yang kemudian digunakan sebagai batu loncatan untuk membuat item instrumen, yang dapat berupa pertanyaan atau

pernyataan. Format pertanyaan tertutup yang digunakan dalam penelitian ini mengharuskan responden untuk memilih dari beberapa pilihan yang telah disajikan oleh peneliti. Analisis regresi linier berganda akan digunakan untuk memeriksa data, dan hipotesis studi yang dinyatakan akan diuji. Regresi linier adalah teknik statistik untuk mengidentifikasi efek dari satu atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y), sedangkan faktor bebasnya adalah tunjangan kinerja dinamis (X1) dan kepemimpinan (X2). Berikut persamaan model regresi yang digunakan dalam penelitian ini:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Ada 100 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dari organisasi perangkat daerah (OPD) di Kota Bandung berpartisipasi dalam penelitian ini sebagai responden. Adapun karakteristik dari responden ini berdasarkan jenis kelamin, di mana responden laki-laki di atas responden wanita. Sedangkan umur responden yaitu berkisar antara <30 tahun sampai dengan >50 tahun. Tingkat Pendidikan responden yaitu dari tingkat SD sampai dengan S2, serta golongan responden yaitu dari PNS Golongan I sampai dengan Golongan IV.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Keterangan	Frequency	Percentage %
1. Jenis Kelamin		
Laki-laki	63	63%
Perempuan	37	37%
2. Umur		
<30	3	3%
30 – 40	26	26%
41 – 50	37	37%
> 50	34	34%
3. Tingkat Pendidikan		
SD	2	2%
SLTP	1	1%
SLTA	14	14%
Diploma	6	6%
S1	52	52%
S2	25	25%
4. Golongan		
I	3	3%
II	22	22%
III	65	65%
IV	10	10%
Jumlah	100	100%

Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi teratur atau tidak, digunakan uji normalitas. Metode Satu Sampel Kolmogorov-Smirnov digunakan untuk melakukan pengujian ini, dan digunakan tingkat signifikansi 5%. Jika $p > 0,05$, suatu kumpulan data dikatakan normal

(Ghozali, 2016). Hasil uji $p = 0,176 > 0,05$ pada uji normalitas satu sampel Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa data terdistribusi secara teratur.

Tabel 2. One Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
N	100
Asymp. Sig. (2-tailed)	,176 ^{c,d}

2) Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas dapat dilihat baik pada nilai Tolerance maupun inverse Variance Inflation Factor (VIF). Kedua ukuran ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi variabel independen mana yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Toleransi mengukur variabilitas variabel independen yang dipilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen tambahan. Nilai toleransi yang rendah sebanding dengan angka VIF yang tinggi dan menunjukkan kolinieritas yang substansial karena $VIF = 1/\text{toleransi}$. Dua nilai cutoff yang paling sering digunakan adalah toleransi lebih dari 0,10 atau tingkat VIF di bawah 10. Seperti terlihat pada tabel berikut:

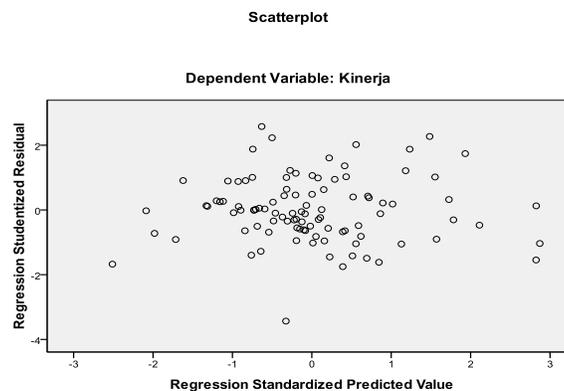
Tabel 3. Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Tunjangan Kinerja Dinamis (X_1)	0,749	1,334	Bebas Multikolinieritas
Kepemimpinan (X_2)	0,749	1,334	

(Sumber: Hasil pengolahan data, 2023)

3) Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah residual dari satu observasi dan data lainnya dalam model regresi memiliki varians yang tidak sama. Jika variansi antara residual dari satu pengamatan ke pengamatan berikutnya tidak berubah, maka disebut sebagai homoskedastisitas; jika ya, itu disebut sebagai heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak menunjukkan heteroskedastisitas. Grafik plot antara nilai proyeksi variabel dependen dengan residualnya dapat digunakan untuk mengetahui apakah terjadi heteroskedastisitas antar variabel independen. Grafik scatterplot menunjukkan bagaimana titik-titik tersebar secara acak dan di atas dan di bawah nilai sumbu Y dari 0. Model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas sehingga cocok digunakan untuk memprediksi kinerja PNS.



Gambar 2. Uji Heterokedastisitas Scatterplot

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Persamaan berikut adalah hasil uji regresi berganda yang dibuat untuk penyelidikan ini:

$$Y = 17,294 + 0,228 X_1 + 0,546 X_2 + e$$

Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh variabel kepemimpinan sedangkan variabel tunjangan kinerja dinamis tidak dipengaruhi secara signifikan, dengan *p-value* kepemimpinan $0,000 < 0,05$ dan *p-value* tunjangan kinerja dinamis $0,092 > 0,05$. Kepemimpinan dengan pengaruh sebesar 0,408 atau 40,8% merupakan variabel yang paling kuat pengaruhnya. Uji Adjusted R Square menghasilkan nilai sebesar 0,266 yang menunjukkan bahwa variasi variabel independen dapat menjelaskan kinerja karyawan sebesar 26,6%, sedangkan 73,4% dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai sig uji F sebesar $0,000 < 0,05$, menunjukkan adanya pengaruh positif variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Berganda

Variabel Penelitian	B	Beta	t	Sig.
Tunjangan Kinerja Dinamis (X_1)	0,228	0,171	1,700	0,092
Kepemimpinan (X_2)	0,546	0,408	4,059	0,000
R = 0,515	$F_{hitung} = 17,294$			
Adjusted R ² = 0,266	Probabilitas F = 0,000			

Pembahasan

Tunjangan Kinerja Dinamis Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel tunjangan kinerja dinamis memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai berdasarkan hasil uji statistik penelitian yang dapat dilihat dari nilai sig = $0,092 > 0,05$ dan nilai koefisien 0,228. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian (Karim, 2019), yang menemukan bahwa tunjangan kinerja dinamis tidak dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) Kota Bandung, tunjangan kinerja dinamis harus tepat sasaran dan kegunaannya. Rendahnya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil Kota Bandung, ini disebabkan sebagian besar pegawai menjadikan SK tunjangan kinerja dinamis sebagai jaminan pinjaman ke Bank. Sehingga tunjangan yang diterima setiap bulannya kecil. Semakin besar tunjangan kinerja yang didapat maka akan berdampak positif bagi kinerja pegawai negeri sipil Kota Bandung, dan begitupun sebaliknya.

Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil Kota Bandung, dapat dilihat dari nilai sig = $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien 0,546. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian (Nurodin et al., 2023), yang menemukan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Ini menandakan bahwa kepemimpinan di OPD Kota Bandung sudah baik dalam mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil.

Kehadiran kepemimpinan mutlak diperlukan untuk kelangsungan aktivitas karyawan, karena tanpa bimbingan dari pemimpin yang terampil karyawan akan membuat keputusan yang kurang tepat. Secara konsisten akan menghasilkan pengambilan keputusan yang kurang representatif. Hal ini disebabkan selain dipengaruhi oleh variabel independen yaitu kepemimpinan, faktor lain yang belum diperhitungkan juga berdampak pada kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Hasil analisis uji statistik menunjukkan bahwa tunjangan kinerja dinamis dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) Kota Bandung. Tunjangan kinerja dinamis dan kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar 26,6% terhadap kinerja pegawai negeri sipil Kota Bandung, sedangkan 73,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi dunia akademisi, dan instansi tempat penelitian, serta dapat bermanfaat dalam menambah dan memperluas

pengetahuan bagi para peneliti. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan manfaat kinerja yang dinamis dan menerapkan kepemimpinan pada personel di bidang pendidikan, pemerintahan, dan organisasi lainnya. Populasi kecil yang dapat dijadikan sampel merupakan keterbatasan penyelidikan ini. Studi ini dimaksudkan sebagai panduan untuk studi lain yang tertarik pada keunggulan kinerja dinamis dan kepemimpinan. Selain itu, rekomendasi dibuat untuk studi di masa mendatang untuk memasukkan banyak lembaga, lebih banyak responden, dan teknik lain untuk memperkuat data kuantitatif yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

REFERENSI

- Ahmad, Z., Zainudin, Z., & Ansari, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin terhadap kinerja Karyawan pada PT Inhutani-IV Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal JUJIM*, 4(1), 11–22. <https://jurnal.ugp.ac.id/index.php/juiim>
- Al Cassany, S., & Hendri, H. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *SI-MEN (Akuntansi Dan Manajemen) STIES*, 6(2), 1–21.
- Alhidayatullah, A., Lestari, N. A., & Antony, A. (2023). Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Ilmu Manajemen*, 1(2), 103. <https://doi.org/10.32897/jiim.2023.1.2.2434>
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta.
- Aryani, M., Subiyanto, D. E., & Septyarini, E. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan*.
- Desthiani, U. (2018). Peranan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sekretari*, 5(1), 1–16.
- Dhika Mogalana, B., Purwanti, D., & Yana, Y. F. (2020). *Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja (TUKIN) Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Sukabumi*.
- Fani, F., Ode Mustafa, L., & Qomariyah, E. (2021). *Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Kantor Pertanahan Kota Kendari (Vol. 7, Issue 2)*. <http://ojs.uho.ac.id/index.php/rezpublica>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (8th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jitpaiboon, T., Smith, S. M., & Gu, Q. (2019). Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support. *Project Management Journal*, 50(3), 271–287. <https://doi.org/10.1177/8756972819833545>
- Karim, D. F. (2019). *Pengaruh Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lingkup Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Banggai (Vol. 2, Issue 2)*.
- Laela, S., & Wardani, M. K. (2017). Kepemimpinan dan Motivasi Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 19(3), 155–168.
- Lolita, G. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan dan Remunerasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai Pemda Jakarta Timur (Vol. 13, Issue 1)*.
- Margawati, D. (2017). Pengaruh Tunjangan Kinerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Regulasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai LPP Madiun. *Revitalisasi: Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 59–67.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Muthi'ah, M., Hapsari, D., Supriadi, D., Zain, F. I., & Arifin, A. L. (2022). Pengaruh Tunjangan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Satpol PP Jakarta Timur. *Equilibrium: Jurnal*

- Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi*, 19(2), 281–294.
<https://journal.uniku.ac.id/index.php/Equilibrium>
- Najoan, J. F., Pangemanan, L. R. J., & Tangkere, E. G. (2018). *Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa* (Vol. 14, Issue 1).
- Nurodin, I., Alhidayatullah, A., & Sudarma, A. (2023). The Role Of Leadership And Motivation In Improving Employee Performance. *HBR Husnayain Business Review*, 3(1), 43–49. <https://doi.org/10.54099/hbr.v3i1.539>
- PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 46 TAHUN 2011. (2011). *PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL*.
- Randriany, S., Herningsih, H., & Matutu, A. (2020). Pengaruh Tunjangan Kinerja, Kepemimpinan, dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Pegawai pada Institut Agama Islam Negeri Sorong. *Akmen*, 17(3), 368–380. <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/akmen>
- Setyowati, I., & Haryani, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Restoran Taman Pringsewu Yogyakarta. *JEMBATAN - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 13(2), 57–72.
- Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen Evaluasi Kinerja*. Fakultas Ekonomi UI.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, R&D*. Alfabeta.
- Sulistiyowati, S., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai. *E-QIEN: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(4), 569–575.
- Tuan, L. A., & Tram, N. T. H. (2021). Factors affecting business performance of manufacturing enterprises. *Accounting*, 7(1), 179–190. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.9.018>
- Windaryadi, C. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya (JMBS)*, 16(3), 177–184.
- Yulianto, H., Nurpadilah, L., Manajemen STIE Wira Bhakti Makassar, P., & Manajemen STIE Yayasan Pendidikan Ujung Pandang Makassar, P. (2022). Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kinerja Sebagai Variabel Mediasi. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 2022–2343. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1651>
- Zarvedi, R., Yusuf, R., & Ibrahim, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya. *JURNAL PERSPEKTIF EKONOMI DARUSSALAM*, 2(2), 201–217.