

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah atau yang biasa disebut BPPRD Kabupaten Muaro Jambi merupakan satuan kerja daerah yang berada di bawah yurisdiksi Pemerintah. BPPRD bertugas membantu kepala daerah dalam mengelola keuangan daerah berupa pajak dan retribusi daerah, berperan aktif dalam pemanfaatan SDA, serta pengoptimalan potensi SDM. Faktor terpenting selama memaksimalkan potensi dan mempengaruhi kinerja karyawan yaitu dengan melaksanakan pengembangan SDM.

Dimbau, A., Sumbul, S. A. P., & Rumawas, W. (2021), pengembangan bertujuan untuk mengelola potensi SDM dengan efektif dan efisien guna mencapai sasaran perusahaan. Pengembangan SDM selain membantu karyawan menyadari perubahan disekitarnya juga mendorong karyawan agar berkontribusi memberikan inovasi pada organisasi dalam menghadapi perubahan (Nurwan, 2020). Upaya pengembangan pegawai perlu dimulai sejak awal untuk mencegah kemerosotan prestasi kerja dan hal ini perlu dilaksanakan agar dapat membidik pegawai berprestasi ataupun berpotensi untuk dikembangkan pengetahuan, keterampilan, serta keahlian sesuai kecakapan yang mereka miliki (Prayudi, 2017).

Wibowo (2021), mengatakan bahwa pengembangan SDM perlu dilaksanakan secara tersusun dan terstruktur serta manajemen yang tepat agar dapat meminimalkan penggunaan sumber daya lain sehingga sumber daya yang tersedia menjadi lebih efisien. Pengembangan mengarah pada peluang belajar yang dirancang untuk membantu mengembangkan karyawan pada organisasi (Kelana, 2022). Pengembangan SDM diharapkan dapat mengoptimalkan kualitas profesionalisme dan kemampuan pegawai sehingga mereka dapat menjalankan tugas dan fungsi yang diberikan secara lebih efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasmawati., Hajar, I., & Maharani, S, W., 2021). Lestari, M., Akbar, D. A., & Maulana, C. Z.

(2021), peningkatan kualitas SDM pada sebuah organisasi dilaksanakan lewat pendidikan dan pengembangan. Pelatihan bertujuan untuk memaksimalkan keahlian karyawan selama melakukan pekerjaannya secara spesifik, sedangkan pengembangan lebih ditekankan pada pelaksanaan kerja dimasa yang akan datang (Towoliu, G, T., Dotulong, L, H, O., & Lumintang, G,G., 2023). Materi pengembangan yang disediakan harus sesuai tujuan yang ingin diraih serta prosedur yang digunakan harus sesuai dengan keahlian karyawan yang menjadi partisipan (Sianipar, R., Simatupang, P., & Damanik, D., 2022).

Penelitian Firman (2023) menunjukkan korelasi positif antara pengembangan SDM dan kinerja pegawai. Manajemen dapat melaksanakan evaluasi kerja terhadap pegawai melalui pengembangan SDM secara berkelanjutan, yang memungkinkan peningkatan terhadap kemampuan dan kinerja pegawai. Andayani & Hirawati (2021), mengatakan bahwa investasi yang diberikan oleh organisasi terhadap pengembangan karyawan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian bonus, dan pengalaman kerja akan berpengaruh terhadap hasil kerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Kasman (2021), dimana strategi pengembangan SDM tidak berkorelasi positif dengan kinerja pegawai. Sejalan dengan Rahinnaya & Perdhana (2016), faktor yang dapat menyebabkan suatu pengembangan dan pelatihan menjadi terhambat dikarenakan organisasi belum optimal dalam mengamati kebutuhan pengembangan dan pelatihan serta evaluasi terhadap peserta pelatihan belum dilakukan secara efektif.

BPPRD Kabupaten Muaro Jambi mempunyai visi mewujudkan Provinsi Jambi yang tertib, unggul, nyaman, tentram adil, dan sejahtera. Program pengembangan sumber daya manusia dan komunikasi yang baik khususnya dilingkungan organisasi akan membantu pimpinan untuk dapat mewujudkan visi tersebut. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan modal penting bagi perusahaan, selain itu pengembangan yang didukung komunikasi yang baik pada sebuah organisasi menciptakan kondisi kerja

yang rukun dan seimbang sehingga pegawai akan bekerja secara optimal sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

BPPRD Kabupaten Muaro Jambi dalam melaksanakan pengembangan pegawai salah satunya yakni melalui program promosi. Program kenaikan jabatan atau promosi diperuntukkan bagi pegawai yang telah bekerja lama pada kantor tersebut. Pelaksanaan kenaikan jabatan atau jenjang karir pegawai BPPRD Kabupaten Muaro Jambi, seperti tampak dibawah ini.

Tabel 1.1.

SOP Kenaikan Pangkat PNS Karyawan BPPRD Kabupaten Muaro Jambi

No	Aktifitas	Pelaksanaan					
		Karyawan PNS	Pelaksanaan	Kaban	Sekretaris	Kasubbag umum dan penyusunan program	BKD
1	Menerima surat pemberitahuan kenaikan pangkat	<input type="checkbox"/>					
2	Penomoran surat masuk		<input type="checkbox"/>				
3	Pemarafan lembar disposisi		Tidak	<input type="checkbox"/>	Ya		
4	Disposisi diproses			Tidak Ya	<input type="checkbox"/>		
5	Surat kembali			<input type="checkbox"/>			
6	Disposisi diteruskan					<input type="checkbox"/>	
7	Rekapitulasi buku penjagaan kenaikan pangkat		<input type="checkbox"/>				
8	Pemberitahuan pemberkasan dan kelengkapan berkas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
9	Pemeriksaan berkas	<input type="checkbox"/> Tidak	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ya			
10	Penyusunan berkas sudah lengkap (3 rangkap)		<input type="checkbox"/>				
11	Rekapitulasi golongan ruangan		<input type="checkbox"/>				
12	Pembuatan daftar nominatif		<input type="checkbox"/>				
13	Surat pengantar						<input type="checkbox"/>
14	Pengiriman & dokumentasi		<input type="checkbox"/>				

Sumber : BPPRD Kabupaten Muaro Jambi 2024

Tabel diatas menunjukkan suatu proses kenaikan jabatan, aktifitas pertama diawali dengan menerima surat pemberitahuan kenaikan jabatan, surat tersebut diberikan kepada karyawan PNS dilambangkan dengan simbol kapsul/*terminator* (□) yang berarti kegiatan tersebut baru saja dimulai. Langkah kedua memberikan penomoran surat masuk dilambangkan dengan simbol kotak (□) yang artinya penomoran surat masuk tersebut sedang dalam proses pelaksanaan. Langkah selanjutnya yaitu pamarafan lembar disposisi dilakukan oleh Kaban (Kepala Badan), yang dilambangkan oleh simbol belah ketupat/*decision* (◇) yang mendeskripsikan pengambilan keputusan. Langkah selanjutnya lembar disposisi yang telah di berikan pamarafan oleh Kaban akan diproses oleh bagian sekretaris dan surat akan dikembalikan kepada Kaban. Langkah selanjutnya, disposisi akan diteruskan kepada bagian Kasubbag umum dan penyusunan program untuk di proses, selanjutnya proses pelaksanaan rekapitulasi buku penjagaan kenaikan pangkat. Pemberitahuan pemberkasan dan kelengkapan berkas akan disampaikan kepada karyawan PNS untuk kemudian diproses dan dilaksanakan. Langkah selanjutnya yaitu dilaksanakan pemeriksaan berkas untuk dilakukan pengambilan keputusan, jika penyusunan berkas sudah lengkap maka berkas tersebut dibuat tiga rangkap. Langkah selanjutnya yaitu proses pelaksanaan rekapitulasi golongan ruangan, pembuatan daftar nominatif dan surat pengantar oleh BKD. Langkah terakhir yaitu pengiriman dan dokumentasi.

Program pengembangan SDM harus didukung komunikasi yang efektif guna mewujudkan sasaran organisasi dengan pengoptimalan komunikasi (Martasari, P., Supriyanto, S., & Rahayu, E., 2023). Komunikasi memiliki peran dalam menyamakan tujuan antara organisasi dengan karyawan serta menjadi media yang menunjang efektivitas kerja (Sumarno & Iqbal, 2022). Mubarak & Darmawan (2019), mengatakan organisasi dengan strategi komunikasi yang efektif akan lebih sukses dibandingkan organisasi dengan komunikasi yang kurang baik. Zinni., Siregar, D. R., & Simanjuntak, D. C. Y. (2021), komunikasi internal dapat ditinjau dari berbagai segi, yakni

komunikasi pemimpin dan karyawan, sesama karyawan, serta bawahan dan atasannya. Komunikasi vertikal dan horizontal merupakan bagian terpenting bagi setiap individu di dalam sebuah organisasi (Irena & Rusfian, 2019). Informasi yang dikomunikasikan biasanya berupa pesan, ide, maupun gagasan (Hidayat, 2021).

BPPRD Kabupaten Muaro Jambi dalam mencapai tujuannya memerlukan adanya komunikasi yang optimal sehingga program kerja dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Informasi yang disampaikan biasanya memuat kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan pegawai sehingga pesan tersebut dapat memberikan reaksi terhadap pegawai agar bertindak sesuai dengan pesan yang disampaikan oleh pimpinan. Tabel berikut menunjukkan bagaimana pimpinan BPPRD Kabupaten Muaro Jambi dalam mengkomunikasikan program kerjanya melalui komunikasi tertulis.

Tabel 1.2.
Lembar Disposisi BPPRD Kabupaten Muaro Jambi

ASAL SURAT	:	
NOMOR SURAT	:	
PERIHAL	:	
TANGGAL TANDA TERIMA	:	
INDEKS	:	
NO. URUT	:	
DISPOSISI KEPALA BADAN		
DISPOSISI SEKERTARIS		
KABID PENGEMBANGAN		
KABID PAJAK I		
KABID PAJAK II		

Sumber : BPPRD Kabupaten Muaro Jambi 2024

Tabel diatas merupakan contoh lembar disposisi dari BPPRD Kabupaten Muaro Jambi yang menjadi salah satu media tertulis dalam menyampaikan informasi yang diterima berupa surat masuk dan surat keluar. Lembar disposisi diberikan oleh bagian kepegawaian kepada kepala badan untuk mencatat intruksi yang sesuai dengan isi surat yang nantinya akan didistribusikan pada setiap bidang maupun bagian yang dituju sesuai isi disposisi tersebut.

Rialmi & Morsen (2020), mengatakan bahwa efektifitas suatu komunikasi dapat diukur dengan melihat seberapa baik SDM dalam sebuah organisasi berfungsi. Pengoptimalan kinerja karyawan menjadi tantangan serius bagi organisasi karena keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai sasaran dan kelangsungan hidup sangat bergantung pada seberapa baik kinerja karyawannya (Wandi, 2022). Karyawan dengan kualitas kerja baik tentunya akan melaksanakan pekerjaan secara optimal, penuh rasa tanggung jawab, dan dapat bekerja sama dengan karyawan lain maupun pimpinannya (Wibowo & Kusmiyanti, 2020). Organisasi harus berusaha untuk menciptakan angkatan kerja yang setia, inovatif, kreatif, dan berpikir kritis (Ardiansyah, 2016).

Penelitian Audi & Prihantoro (2021), mengatakan bahwa komunikasi internal dan kinerja karyawan memiliki korelasi signifikan. Pengaruh ini menjelaskan bahwa komunikasi dapat mengoptimalkan kinerja karyawan. Pangendaheng (2018), menemukan bahwa kinerja karyawan akan meningkat melalui komunikasi internal yang baik, mencakup koordinasi kerjasama karyawan, pengiriman memo resmi, dan keluhan yang dengarkan oleh atasan. Hasil penelitian tersebut kemudian ditolak oleh temuan penelitian Aji & Cori (2019), komunikasi internal tidak berdampak positif pada kinerja pegawai. Yunianto (2023), mengatakan karyawan yang sering meminta arahan dan berbicara melebar dari pokok bahasan mengakibatkan berkurangnya waktu kerja sehingga hasil kerja menjadi tidak optimal.

Kuantitas dari kinerja karyawan BPPRD Kabupaten Muaro Jambi pada dasarnya masih perlu dioptimalkan, terbukti dari jumlah siklus tanggung jawab yang dihasilkan berupa capaian kerja pegawai BPPRD Muaro Jambi selama tiga tahun.

Tabel 1.3.
Realisasi Pendapatan Asli Daerah Muaro Jambi
Tahun 2020 – 2022

Pajak Daerah			
Tahun	Target	Realisasi	%
2020	51.085.406.456,00	54.187.881.584,00	106,07
2021	54.273.767.531,00	61.336.706.677,88	113,01
2022	59.996.223.416,00	65.410.845.393,16	109,02
Retribusi Daerah			
2020	12.829.558.000,00	11.410.180.131,00	88,94
2021	15.890.210.160,00	0.078.186.566,00	57,13
2022	4.495.548.000,00	3.614.113.880,00	80,39
Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan			
2020	5.648.062.163,35	5.648.062.163,35	100,00
2021	5.977.944.499	5.977.944.499	100,00
2022	6.697.105.441,00	6.697.105.441,52	100,00
Pendapatan Asli Daerah Yang Sah			
2020	20.840.481.556,00	21.647.681.973,06	103,87
2021	21.172.499.400,00	34.227.611.622,35	161,66
2022	41.922.963.572	39.383.970.746,35	93,94

Sumber : BPPRD Kabupaten Muaro Jambi 2024

Tabel diatas menunjukkan hasil capaian kerja pegawai BPPRD Kabupaten Muaro Jambi yang dilihat dari realisasi penerimaan PAD dari tahun 2020-2022. Hasil tersebut memperlihatkan adanya peningkatan pendapatan pada tiap tahun mulai dari tahun 2020 (106,07%), 2021 (113,01%), dan 2022 (109,02%) yang menandakan bahwa pegawai BPPRD Muaro Jambi telah berhasil mencapai target yang diharapkan.

Tahun 2020-2022 retribusi daerah mengalami penurunan, terbukti dari tahun 2020 (88,94%), 2021 (57,13%) dan 2022 (80,39). Hal ini terjadi karena kondisi perekonomian yang masih dalam masa pemulihan akibat

adanya dampak Covid-19, oleh karena itu pimpinan dan pegawai BPPRD Kabupaten Muaro Jambi terus berupaya untuk mengoptimalkan pendapatan retribusi daerah melalui upaya ekstensifikasi dan intensifikasi pajak.

Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan selama tiga tahun terakhir telah mencapai target organisasi saat ini yakni sebesar 100%, yang menunjukkan bahwa adanya stabilitas terhadap pajak yang diperoleh.

Tahun 2020-2022, pendapatan asli daerah yang sah mengalami penurunan terbukti dari tiga tahun terakhir yakni tahun 2020 (103,87%), 2021 (161,66%) dan 2022 (93,94%). Hal ini memperlihatkan kurang optimalnya kinerja pegawai dalam memenuhi target yang diharapkan oleh pimpinan BPPRD Muaro Jambi.

Berdasarkan latar belakang terkait fenomena yang disebutkan diatas dan referensi dari penelitian sebelumnya, menarik minat peneliti untuk melaksanakan penelitian terkait **“Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Komunikasi Internal Sebagai Variabel Moderating pada Kantor BPPRD Muaro Jambi”**.

1.2. Rumusan Masalah

Latar belakang diatas memperlihatkan betapa berharganya manajemen pengembangan SDM, dikarenakan individu yang mempunyai kecakapan dan kemahiran akan dapat memaksimalkan produktivitas mereka. Komunikasi juga sangat mempengaruhi karyawan dalam berinteraksi dilingkungan perusahaan. Pengembangan SDM yang disediakan oleh organisasi serta komunikasi yang baik akan memberikan dampak tersendiri terhadap kinerja karyawan.

Rumusan masalah yang dapat disimpulkan dari pernyataan diatas, yaitu:

1. Bagaimana gambaran umum pengembangan SDM, kinerja karyawan, dan komunikasi internal pada BPPRD Muaro Jambi ?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan pada BPPRD Muaro Jambi ?

3. Bagaimana komunikasi internal dapat memoderating pengaruh antara pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan pada BPPRD Muaro Jambi ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk dapat mengetahui gambaran umum tentang pengembangan SDM, kinerja karyawan, dan komunikasi internal pada BPPRD Muaro Jambi.
2. Untuk dapat mengetahui pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pada karyawan BPPRD Muaro Jambi.
3. Untuk dapat mengetahui bagaimana komunikasi internal dapat memoderating pengaruh antara pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan pada BPPRD Muaro Jambi.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Menyajikan keputusan empiris tentang strategi pengembangan SDM terhadap peningkatkan kinerja karyawan melalui komunikasi internal sebagai variabel moderating pada BPPRD Kabupaten Muaro Jambi.
2. Penelitian ini diharapkan dapat membantu BPPRD Kabupaten Muaro Jambi untuk mengevaluasi kembali manajemen SDM dalam kaitannya dengan pengembangan SDM, kinerja karyawan dan komunikasi internal.
3. Bagi peneliti, sebagai sumber penelitian langsung terkait manajemen SDM terutama terkait strategi pengembangan SDM, komunikasi internal, serta kinerja karyawan.