

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Untuk mewujudkan ASN sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan ASN sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib bertanggung jawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen ASN.

Menghadapi era Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan dinamisnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Kondisi tersebut membuat institusi pemerintah harus mengantisipasi secara tepat dengan melakukan reformasi birokrasi, sehingga menjadi Organisasi Berkinerja Tinggi (OBT), yang dalam waktu cepat dapat bertransformasi menjadi Birokrasi Berkelas Dunia. Dalam upaya mewujudkan OBT, Sumber Daya Manusia (SDM) diharapkan dapat menjadi motor penggerak birokrasi utama. Hadirnya Undang-Undang “Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN merupakan wujud nyata dari reformasi birokrasi. UU ini

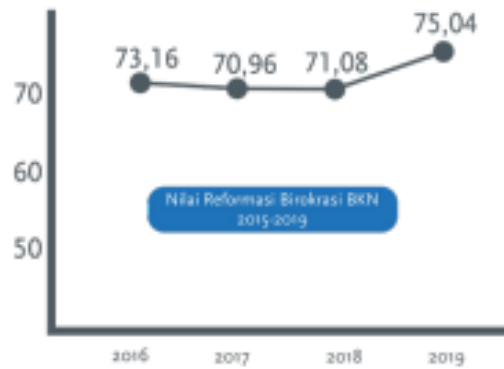
menekankan pada implementasi manajemen ASN berbasis sistem merit. Berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, dijelaskan bahwa setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Sejalan dengan amanat UU No. 5 Tahun 2014 bahwa Badan Kepegawaian Negara yang selanjutnya disingkat BKN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melakukan pembinaan dan menyelenggarakan Manajemen ASN secara nasional dan sesuai pasal 48 BKN diberikan tugas diantaranya membina dan menyelenggarakan penilaian kompetensi serta mengevaluasi pelaksanaan penilaian kinerja pegawai ASN oleh Instansi Pemerintah dan menyusun norma, standar, dan prosedur teknis pelaksanaan kebijakan Manajemen ASN.

Sebagai turunan dari UU ASN diatas adanya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil juga semakin menegaskan peran dan fungsi BKN dalam pasal 182 sebagai penyusun rencana pengembangan karier di tingkat nasional yang dilakukan oleh Kepala BKN. Dalam menyelenggarakan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di tingkat instansi perlu dilakukan beberapa hal sesuai dengan Pasal 179 PP Nomor 11 tahun 2017 diatas terkait dengan Perencanaan Pengembangan Karier, Proses Pelaksanaan Pengembangan Karier dan Hasil Pengembangan Karier. Pemantauan dan evaluasi pengembangan karier tingkat nasional sebagaimana dimaksud juga dilakukan oleh BKN. Pengembangan karier PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 162 dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Di samping itu, menurut PP

Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, disebutkan dalam pasal 203 ayat 4 bahwa pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 Jam Pelajaran (JP) dalam 1 tahun. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Dalam mengembangkan kompetensi setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Dalam rangka percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi di instansi pemerintah seperti tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2015-2019, BKN mengeluarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 16 Tahun 2016 tentang Road Map Reformasi Birokrasi di lingkungan BKN yang mencakup 8 (delapan) area perubahan yaitu manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi BKN setelah dilakukan penilaian oleh tim reformasi birokrasi nasional yaitu Kementerian PAN RB dengan pelaksanaan delapan area perubahan tersebut dan komponen hasil yang terdiri dari nilai akuntabilitas kinerja, survei internal integritas organisasi, survei eksternal persepsi korupsi, opini Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan survei eksternal pelayanan publik. Skor indeks Reformasi Birokrasi (RB) tahun 2017 sebesar 70,96 skor ini

turun dari tahun 2016 sebesar 73,16. Penurunan ini terjadi diakibatkan karena target kinerja BKN di tahun 2017 hanya tercapai kurang dari 100%.



Gambar 1.1 Indeks Reformasi Birokrasi Badan Kepegawaian Negara
Sumber : Laporan Kinerja BKN 2016-2019

Tabel 1.1
Kinerja Pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi
di Badan Kepegawaian Negara Tahun 2017

Program	Target	Realisasi	Capaian (%)
Indeks Reformasi Birokrasi BKN	75	72,83	97,11%

Sumber : Laporan Kinerja BKN 2016-2019

Dari kedua data ini menunjukkan adanya gap kinerja program reformasi birokrasi di lingkungan BKN yang harus ditindaklanjuti, penurunan 2% tidak menutup kemungkinan akan terus terjadi penurunan di tahun-tahun mendatang apabila evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi tidak segera disikapi dengan perbaikan pada pelayanan publik BKN. Pada tahun 2018 nilai RB BKN kembali naik di angka 71,08. BKN terus melakukan pembenahan dalam kerangka reformasi

birokrasi meningkatkan capaian target sasaran strategis organisasi sesuai indikator utamanya dalam pelayanan publik. Menteri PAN RB bahkan telah mencanangkan

untuk berupaya mewujudkan SDM pemerintah menjadi SMART ASN selambatlambatnya pada tahun 2024. SMART ASN adalah predikat yang diberikan kepada ASN dengan integritas tinggi, mampu berbahasa asing, mampu menguasai teknologi informasi dan komunikasi, berjiwa melayani, memiliki mentalitas wirausaha, jaringan luas, dan keramahan. Dalam rangka mewujudkan SMART ASN 2024, maka pemerintah harus melakukan upaya pengembangan kompetensi yang sistematis. Regulasi mengamanatkan bahwa ASN memiliki hak mendapat pengembangan kompetensi 20 jam pelajaran setahun. Kegiatan tersebut menerapkan model pembelajaran dan pengembangan (*learning and development model*) 10:20:70 yang terdiri dari 10% klasikal, 20% belajar dengan kolega (*coaching and mentoring*), dan 70% dari pengalaman kerja (*action learning*). Dari komposisi tersebut dapat disimpulkan bahwa peranan atasan langsung dalam pengembangan kompetensi bawahannya sangat besar. Pengembangan kompetensi dilakukan berdasarkan pada hubungan kerja yang harmonis antara atasan langsung dengan bawahannya. Atasan dan bawahan harus selalu berkomunikasi dengan bawahan tentang tugas yang sedang dijalankan, target yang akan dicapai, dan kompetensi apa yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Dialog tentang pengembangan kompetensi fokus pada upaya pemenuhan kesenjangan kompetensi yang diketahui dari perbandingan antara kompetensi saat ini dengan standar kompetensi jabatan.

Pengembangan kompetensi pegawai dalam hal ini ASN sebagai bagian integral dari pengelolaan ASN memiliki peranan yang strategis dalam kerangka mencapai Kinerja Individu yang mendukung Kinerja Organisasi. Dalam arti yang luas, pengembangan ASN secara substansi dipahami sebagai proses peningkatan

potensi, kompetensi dan karier dari setiap pegawai (Indriastuti et al., 2015). Hal ini menjadi tanggungjawab dari setiap pimpinan dan pengelola kepegawaian di organisasi merujuk pada fungsi kepemimpinan bahwa tugas seorang pengelola kepegawaian adalah memastikan bahwa pegawai mampu bekerja optimal untuk dapat meraih sasaran kinerja bersama. Pegawai harus mengetahui secara spesifik apa yang harus dikerjakan dan mampu menghadapi kendala untuk mencapai kinerja yang efektif, disinilah aktivitas *coaching* dari pengelola kepegawaian atau pimpinan untuk membantu pegawai meraih kinerja yang optimal dan mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan sangat diperlukan. Jika pengelola kepegawaian atau pimpinan tidak memberikan *coaching* terhadap pegawainya, maka pegawai tersebut tidak akan mengetahui bagaimana mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya untuk kinerjanya. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja individu menjadi tidak optimal yang berdampak pada kinerja unit dan organisasi secara keseluruhan.

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS, 2021 dijelaskan bahwa sistem manajemen kinerja PNS adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut; dan sistem informasi kinerja. Dengan penerapan manajemen kinerja dapat diketahui apakah pekerjaan yang sudah dilakukan selama ini sudah sesuai dengan rencana kinerja dan target yang telah ditetapkan diawal tahun pegawai tersebut. Dengan kata lain manajemen kinerja tidak hanya terkait dengan kinerja pegawai secara individu, namun juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Penerapan manajemen kinerja akan menyediakan

kerangka kerja bagi pegawai, baik di tingkat manajerial maupun staf untuk bekerja sama sehingga pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai akan terdefiniskan secara jelas serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian upaya peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan kinerja masing-masing individu. Dalam Permenpan RB ini juga dijelaskan bahwa kinerja merujuk kepada hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi, unit kerja, atau tim kerja sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja.

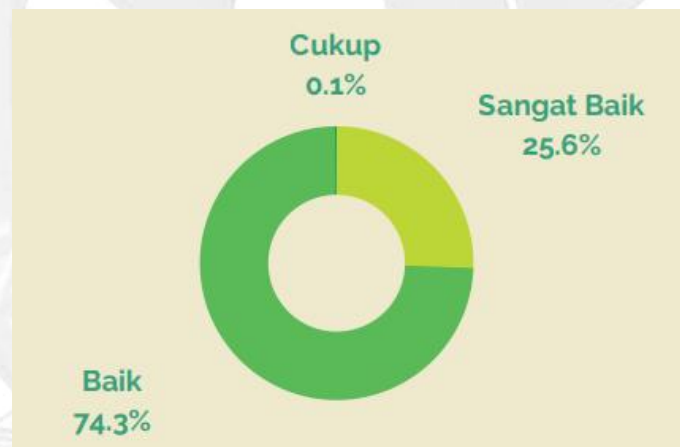
Amanat yang ada dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, 2019 dalam hal ini merujuk pada Pasal 1 Angka 3 bahwa SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun. Dengan demikian setiap PNS wajib membuat dan target kinerja individu di awal tahun dan mencapainya di akhir tahun. Sejalan dengan itu, Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS membahas mengenai kewajiban di Pasal 3 Angka 12 yang menyatakan bahwa setiap PNS wajib mencapai sasaran kinerja yang telah ditetapkan dan apabila tidak mencapai SKP sesuai Pasal 6, PNS tersebut akan dijatuhi salah satu hukuman disiplin yang berlaku sesuai dengan persentase capaian kinerja PNS dalam tahun berjalan. Laporan penilaian kinerja PNS BKN tahun 2020 yang dikeluarkan oleh Biro SDM bahwa per Desember 2020 sudah 91% PNS BKN mengumpulkan SKP tahun 2020 dengan data nilai SKP PNS BKN seperti dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.2
Data Nilai SKP PNS
Badan Kepegawaian Negara Tahun 2020

Kategori	Nilai
Sangat Baik	548
Baik	1.593
Cukup	3
Kurang	0
Buruk	0

Sumber: Laporan Penilaian Kinerja PNS BKN Tahun 2020

Dari data nilai prestasi kerja diatas, diperoleh persentase capaian penilaian prestasi kerja pegawai:



Gambar 1.2
Persentase Capaian Penilaian Prestasi Kerja PNS BKN
Sumber: Laporan Penilaian Kinerja PNS BKN Tahun 2020

Terdapat PNS yang mencapai nilai prestasi kerja dibawah ekspektasi 0,1% dengan kategori cukup dan ini berarti PNS tersebut memperoleh sanksi berupa salah satu jenis hukuman disiplin. Hasil penilaian kinerja ini berdampak pada kinerja unit dan kinerja organisasi BKN secara keseluruhan. Hal ini dapat disebabkan beberapa faktor antara lain kurangnya pemantauan capaian kinerja

oleh atasan, kurangnya *mentoring* oleh atasan dan kurangnya kompetensi pegawai. Dalam hal ini *coaching*, *mentoring* dan konseling karier akan membantu pegawai meningkatkan kinerja individu yang dapat berkontribusi dalam tercapainya target kinerja BKN dan untuk mencapai karier yang optimal sejalan dengan pengembangan kompetensi pegawai. Penelitian ini akan berusaha mengetahui pengaruh *coaching*, *mentoring* dan konseling karier terhadap kinerja pada PNS BKN.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan masalah yang ditemukan, rumusan penelitian ini berfokus pada pengaruh *coaching*, *mentoring* dan konseling karier terhadap kinerja pada PNS BKN, maka dari itu pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *coaching* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja PNS di BKN?
2. Apakah *mentoring* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja PNS di BKN?
3. Apakah konseling karier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja PNS di BKN?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang bagaimana pengaruh *coaching*, *mentoring* dan konseling karier terhadap kinerja pada PNS di BKN.

Oleh sebab itu tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *coaching* terhadap kinerja di BKN.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *mentoring* terhadap kinerja di BKN.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh konseling karier terhadap kinerja di BKN.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian diatas, diharapkan penelitian ini memiliki manfaat akademis dan praktis sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Akademis

Penelitian ini dapat dijadikan referensi dan bermanfaat untuk menambah pengetahuan, wawasan terlebih implementasi teori dan konsep yang didapat selama perkuliahan di magister manajemen yang terkait dengan pengembangan karier dan kompetensi khususnya *coaching*, *mentoring* dan konseling karier dan kinerja di lingkup PNS BKN dan instansi pemerintah pada umumnya. Selain itu dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya untuk mengevaluasi pelaksanaan pengembangan karier kompetensi pegawai melalui *coaching*, *mentoring* dan konseling karier.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini secara khusus bermanfaat bagi BKN khususnya Biro SDM sebagai bagian dari proses penyusunan manajemen talenta BKN dan ke depannya perencanaan pengembangan karier dan kompetensi pegawai dapat terintegrasi dan mengevaluasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja khususnya terkait dengan *coaching*, *mentoring* dan konseling karier sehingga dapat dibuat langkah strategis yang memiliki manfaat untuk masa depan PNS di BKN.