

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset utama bagi organisasi, karena tingkat besar-kecil kontribusi darinya akan mencerminkan pencapaian yang dihasilkan. Maka dari itulah organisasi lebih menginginkan SDM yang dapat memberikan kontribusi besar sehingga dapat dijadikan keunggulan kompetitif dari organisasi, namun akan dibutuhkan proses pengelolaan di dalamnya agar hal itu dapat tercapai. Menurut Legge (dalam Armstrong dan Taylor, 2020) proses pengelolaan itu dikenal dengan istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berfungsi mengelola hubungan dan peranan SDM yang terintegrasi bersama tujuan organisasi dengan mengoptimalkan kekuatan dari para SDM. Proses pengelolaan tadi meliputi beberapa tahapan yaitu proses perekrutan dan pemilihan, penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, pengarahan, pemberian motivasi sampai dengan pengendalian pekerja agar tercapainya tujuan organisasi seperti pekerja berprestasi dengan kinerja yang baik (Wilton, 2016). Dapat disadari bahwa SDM berkualitas memiliki kesinambungan dengan tingkat pencapaian prestasi kerja maka menjadi penting bagi organisasi untuk melakukan pengelolaan yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang tinggi.

Hasil penilaian prestasi kerja menjadi penanda yang dapat mengelompokkan tinggi-rendahnya tingkat prestasi atau kinerja individu dari para pekerja. Hal itu didasari hasil kerja seorang karyawan yang mencapai kualitas dan kuantitas yang telah ditentukan menurut Mangkunegara (dalam Suryani, Sugianingrat, dan

Laksemini 2020). Ketika pekerjaan yang diselesaikan sudah sesuai dengan ketentuan maka tingkat prestasi kerjanya dapat dinilai baik. Selain itu menurut Fuad dkk. (dalam Moko, Basuki, dan Risanto 2021) terdapat pembeda utama pada karyawan yang memiliki prestasi tinggi yaitu mereka memiliki dorongan untuk menghasilkan kinerja melebihi tolok ukur meskipun dalam keterbatasan kondisi. Keinginan itu datang pada diri sendiri sebagai kekuatan yang besar untuk menanamkan pola pikir ke arah pengembangan diri yang bernilai positif, namun di samping itu lingkungan kerja turut berperan dalam menunjang pengembangan agar pencapaian prestasi kerja dapat tercapai. Motivasi berprestasi dapat dikembangkan dari dalam diri pekerja itu sendiri yang sekaligus dipengaruhi oleh lingkungan kerja, seperti tekad disiplin, peningkatan kompetensi, dan sikap profesional.

Penilaian prestasi kerja didasari dengan suatu sistem formal yang terstruktur dimana didalamnya meliputi tentang hasil pekerjaan dan perilaku kerjanya termasuk tingkat kehadiran. Dengan cakupan tersebut dapat diartikan bahwa kedisiplinan menjadi salah satu poin penting dalam penilaian prestasi kerja. Terdapat kesinambungan dalam lingkup kedisiplinan, dimana para pekerja secara mandiri berperilaku disiplin waktu dan mematuhi ketentuan yang telah ditetapkan dalam organisasi maupun sesuai norma (DeCenzo, Robbins, dan Verhulst, 2016). Dengan kondisi seperti ini maka sudah sewajarnya jika setiap pekerja dapat mempertahankan atau menumbuhkan rasa disiplin agar terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

Selain kedisiplinan, kemampuan kerja atau biasa dikenal sebagai kompetensi menjadi aspek penting yang dapat mendukung peningkatan prestasi kerja. Dapat

dikatakan demikian karena kemampuan termasuk dalam aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja dengan tujuan akhir menghasilkan kinerja yang unggul (Fu'ad dan Huda, 2018). Aspek-aspek pribadi itu meliputi karakter, motif-motif, sistem nilai, perilaku, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Menurut Zainal (dalam Fu'ad dan Huda, 2018) pekerja yang memiliki kemampuan mumpuni dapat meningkatkan produktivitas sejalan dengan hasil kerja yang baik karena kemampuan dalam diri dapat mengarahkan bagaimana cara berperilaku seseorang, sedangkan serangkaian cara berperilaku akan menghasilkan kinerja.

Hal lain yang dapat memengaruhi prestasi kerja ialah profesionalisme dalam diri pekerja. Seseorang yang profesional terlihat berbeda saat bekerja dengan nonprofesional, terutama jika mereka melakukan pekerjaan yang sama. Hal tersebut dapat terjadi karena orang yang profesional memiliki komitmen tinggi dan jangka panjang terhadap bidang keahliannya, sehingga termotivasi untuk membarui pengetahuannya (Thian, 2021).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa pengelolaan sumber daya manusia sangatlah penting untuk dikelola sedemikian rupa agar terciptanya tujuan dari organisasi didukung dengan prestasi kerja yang tinggi dari para pegawai. Seperti fenomena di awal bagaimana organisasi cenderung menginginkan pekerja yang dapat memberikan kontribusi besar sejalan dengan kepemilikan prestasi kerja yang tinggi maka hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa sektor pemerintahan memiliki keinginan yang serupa.

Prestasi kerja menjadi hal penting untuk dikaji ke dalam lingkungan kerja PNS karena memiliki tugas utama sebagai pemberi layanan kepada banyak pihak, baik

dalam satu instansi maupun publik. Khususnya pada instansi yang penulis kaji memiliki visi sebagai pilar utama dalam mewujudkan pelayanan prima kepada unit kerja dalam satu lingkungan maupun khalayak umum. Dalam mewujudkan visi tersebut instansi ini memiliki misi untuk mewujudkan mutu manajemen yang prima dalam melaksanakan tata laksana pada organisasi. Misi tersebut dapat diraih dengan kontribusi terbaik yang diberikan oleh para PNS sebagai sumber daya utama yang dimiliki oleh organisasi. Mengingat besar kecilnya kontribusi kerja dapat dinilai dengan penilaian prestasi kerja maka menjadi penting untuk meningkatkan serta mempertahankannya.

Penilaian prestasi kerja PNS sejatinya telah dilakukan sejak tahun 1979 dengan metode Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) No 10 Tahun 1979. Akan tetapi dengan perkembangan sistem kerja serta model penilaian yang ada sudah tidak relevan lagi, maka terlahirlah peraturan baru yang dapat menjawab permasalahan tersebut. Munculnya PP No 46 Tahun 2011 yang mengatur penilaian prestasi kerja PNS dan efektif digunakan sejak 1 Januari 2014.

Penggunaan PP No 46 Tahun 2011 tersebut juga digunakan dalam Instansi XYZ, pada instansi ini PP tersebut terakhir digunakan untuk menilai prestasi kerja di periode pertama tahun 2021. Penilaian prestasi kerja PNS di satuan kerja Instansi XYZ pada tahun 2021 telah dilakukan penilaian sebanyak dua kali yang terbagi pada periode pertama yaitu bulan Januari s.d. Juni dan periode kedua pada bulan Juli s.d. Desember. Tata cara penilaian di kedua periode tersebut memiliki perbedaan dengan tahun-tahun sebelumnya dikarenakan terdapat perbedaan aturan

yang dijadikan acuan dalam proses penilaian. Sebelumnya penilaian prestasi kerja merupakan hasil akhir yang didapatkan dari gabungan perolehan nilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan nilai perilaku kerja. Penilaian periode pertama menggunakan PP No 46 Tahun 2011 sedangkan periode kedua menggunakan PP No 30 Tahun 2019, kedua PP tersebut memiliki berbagai perbedaan dari beberapa aspek namun hasil akhir penilaian prestasi kerja periode pertama dapat dikonversi untuk diseragamkan dengan penilaian di periode kedua berdasarkan Surat Edaran (SE) Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2021. Dengan adanya proses konversi nilai maka hasil akhir penilaian di kedua periode dapat dibandingkan untuk melihat kenaikan atau penurunan dari kinerja PNS khususnya di satuan kerja Instansi XYZ. Selanjutnya terjadi perubahan kembali pada tahun 2022, dimana dasar aturan yang digunakan sebagai penilaian kinerja PNS tahun 2022 menggunakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 6 Tahun 2022. Berikut dijabarkan penjelasan mendasar dari ketiga aturan tersebut yang telah dirangkum oleh Rohman (2022) dan publikasi dari *official website* Badan Kepegawaian Negara (2022).

Tabel 1.1 Perbedaan PP No 46 Tahun 2011 dan PP No 30 Tahun 2019

Substansi	PP No 46 Tahun 2011	PP No 30 Tahun 2019	Permenpan RB No 6 Tahun 2022
Istilah	Prestasi Kerja	Kinerja PNS	Evaluasi Kinerja
Perencanaan SKP	Didasari pada rencana kerja tahunan instansi yang memuat	Didasari dengan rencana strategis instansi, perjanjian kinerja, organisasi	Peyusunan secara berjenjang dimulai dari Jabatan Pimpinan Tinggi ke

	uraian tugas jabatan dan target yang akan dicapai	dan tata kerja, uraian jabatan, dan atau turunan dari SKP atasan langsung. Dengan begitu menghasilkan kesinambungan serta pembagian peran-tugas yang jelas)	Jabatan Administrasi dan kemudian dilanjutkan kepada Jabatan Fungsional. Proses kerja akan berorientasi pada hasil bukan proses seperti sebelumnya
Indikator penilaian SKP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Waktu 4. Biaya (tugas jabatan didukung oleh anggaran) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Waktu 4. Biaya (tugas jabatan didukung oleh anggaran) 	Penilaian berdasarkan target yang telah ditentukan pada proses penyusunan di awal, dapat bernilai kuantitas dan juga ketepatan waktu
Proses penilaian SKP	Membandingkan antara realisasi dengan target yang telah ditentukan di setiap indikator	Membandingkan antara realisasi dengan target yang telah ditentukan di setiap indikator	Pejabat penilai membandingkan antara realisasi dengan target yang telah ditentukan berdasarkan bukti dukung yang dihasilkan serta pejabat penilai dapat memberikan

			umpan balik kepada bawahannya
Indikator penilaian Perilaku Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientasi pelayanan 2. Integritas 3. Komitmen 4. Disiplin 5. Kerjasama 6. Kepemimpinan (khusus pejabat struktural) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientasi pelayanan 2. Komitmen 3. Inisiatif 4. Kerjasama 5. Kepemimpinan (khusus pejabat struktural) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berorientasi pelayanan 2. Akuntabel 3. Kompeten 4. Harmonis 5. Loyal 6. Adaptif 7. Kolaboratif
Proses penilaian Perilaku Kerja	<p>Observasi dilakukan oleh pejabat penilai dan dapat mempertimbangkan saran dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengamatan oleh pejabat penilai 2. Penilaian dari rekan kerja setingkat dan atau bawahan langsung 	<p>Tahap pertama dilakukan dengan penetapan capaian kinerja organisasi, yang diperoleh berdasarkan perbandingan dengan target yang ditentukan.</p> <p>Predikat capaian organisasi didapat berdasarkan pola berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Istimewa, melampaui target 2. Baik, sesuai target 3. Butuh

			<p>perbaikan, sudah berproses namun butuh perbaikan</p> <p>4. Kurang, di bawah target</p> <p>5. Sangat kurang, jauh di bawah target</p> <p>Tahap kedua, dari pola yang ada akan terlihat distribusi predikat kinerja pegawai, kemudian dinilai berdasarkan kontribusi masing- masing pegawai terhadap capaian organisasi</p> <p>Tahap ketiga menetapkan rating perilaku kerja berdasarkan pola distribusi predikat kinerja pegawai yang didasari capaian kinerja organisasi serta dibandingkan</p>
--	--	--	--

			dengan perilaku kerjanya.
Bobot Penilaian	Gabungan dari unsur SKP sebesar 60% dan Perilaku Kerja sebesar 40%	Gabungan dari unsur SKP sebesar 70% dan Perilaku Kerja sebesar 30%	Terdiri dari tiga unsur: 1. Predikat capaian kinerja organisasi, 2. Predikat kinerja pegawai 3. Rating perilaku kerja pegawai
Range dan predikat Penilaian	1. 91 – 99 (Sangat Baik) 2. 76 – 90 (Baik) 3. 61 – 75 (Cukup) 4. 51 – 60 (Kurang) 5. 0 – 50 (Sangat Kurang)	1. 110 – 120 (Sangat Baik) 2. 90 – 109 (Baik) 3. 70 – 89 (Cukup) 4. 50 – 69 (Kurang) 5. 0 – 49 (Sangat Kurang)	Terdiri dari tiga unsur: 1. Predikat capaian kinerja organisasi, dimulai dari Sangat kurang, Kurang, Butuh Perbaikan, Baik, dan Istimewa 2. Predikat kinerja pegawai, dimulai dari Sangat kurang, Kurang, Butuh perbaikan,

			Baik, dan Sangat Baik
			3. Rating perilaku kerja pegawai, dimulai dari Di bawah
			ekspektasi, Sesuai
			ekspektasi, dan Di atas
			ekspektasi

Sumber: Muhammad Arif Rohman (2022) dan Publikasi BKN (2022)

Fenomena penurunan prestasi kerja telah terjadi di tahun 2021 pada salah satu satuan kerja di Instansi XYZ yang ditunjukkan pada tabel 1.2. Pada tabel tersebut dapat diketahui terdapat penurunan jumlah pegawai berprestasi di periode pertama dan kedua, walaupun hasilnya tidak kontras berbeda karena masih didominasi predikat “Baik” dari keseluruhan PNS berjumlah 228 orang. Hasil penilaian prestasi kerja pegawai pada tahun 2021 dibedakan menjadi lima kategori dimulai dari sangat kurang sampai dengan sangat baik.

Tabel 1.2 Rekapitulasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Tahun 2021

Kategori	Periode 1		Periode 2		Selisih
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	
Sangat Baik	26	11%	5	2%	-21
Baik	198	87%	209	92%	+11
Cukup	4	2%	14	6%	+10
Kurang	0	0%	0	0%	0
Sangat Kurang	0	0%	0	0%	0
Jumlah PNS	228	100%	228	100%	

Sumber: Hasil olah data (2023)

Pada periode pertama dapat terlihat bahwa perbedaan mencolok di antara tiga kategori yang ada dimulai dari “Sangat Baik”, “Baik”, dan “Cukup”, sedangkan untuk kategori “Kurang” dan “Sangat kurang” tidak ditemukan dalam data. Dari keseluruhan jumlah PNS di satuan kerja Instansi XYZ sebanyak 228 orang, didapatkan hasil penilaian di periode pertama yang mendapatkan predikat “Sangat Baik” berjumlah 26 orang, pada predikat “Baik” sebanyak 198 orang, sedangkan sisanya sebanyak empat orang mendapatkan predikat “Cukup”.

Sedangkan periode kedua masih menunjukkan hasil yang serupa dengan perbedaan yang mencolok di antara ketiga kategori dan juga tidak ditemukannya hasil penilaian yang “Kurang” dan “Sangat Kurang” dalam data. Penilaian periode kedua didapatkan hasil sebanyak lima orang mendapatkan predikat “Sangat Baik”, 209 orang lainnya mendapat predikat “Baik”, serta 14 orang sisanya mendapat predikat “Cukup”.

Jika membandingkan antar periode dapat terlihat bahwa prestasi kerja PNS di satuan kerja Instansi XYZ sudah memiliki dominasi penilaian dengan predikat “Baik”. Namun jika diamati dengan seksama terdapat penurunan sebanyak 21 pegawai yang memiliki prestasi kerja dengan predikat “Sangat Baik” di periode kedua serta bertambahnya 11 pegawai yang mendapat predikat “Cukup” dibandingkan periode sebelumnya, hal ini dapat disayangkan mengapa prestasi kerja pegawai mengalami penurunan dari periode pertama dengan periode kedua. Penulis mengharapkan bahwa variabel-variabel terpilih dapat membantu menemukan faktor yang dapat memengaruhi prestasi kerja secara signifikan di satuan kerja Instansi XYZ sebagai subjek penelitian.

1.2 Rumusan Masalah

Penulis memberikan penjelasan mengenai rumusan masalah untuk penelitian ini berdasarkan isi latar belakang yang telah dijelaskan:

1. Apakah kedisiplinan memiliki pengaruh positif terhadap prestasi kerja PNS di satuan kerja Instansi XYZ?
2. Apakah kemampuan kerja memiliki pengaruh positif terhadap prestasi kerja PNS di satuan kerja Instansi XYZ?
3. Apakah profesionalisme memiliki pengaruh positif terhadap prestasi kerja PNS di satuan kerja Instansi XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, berikut ini adalah tujuan dari penelitian yang dilakukan penulis:

maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kedisiplinan memiliki pengaruh positif terhadap prestasi kerja PNS di satuan kerja Instansi XYZ
2. Untuk mengetahui kemampuan kerja memiliki pengaruh positif terhadap prestasi kerja PNS di satuan kerja Instansi XYZ
3. Untuk mengetahui profesionalisme memiliki pengaruh positif terhadap prestasi kerja PNS di satuan kerja Instansi XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat membagikan sejumlah manfaat baik dalam segi teoritis maupun praktis kepada para pembacanya, berikut disampaikan penjelasan manfaat tersebut:

1. Manfaat Teoritis

Pada dasarnya penelitian ini merupakan hasil replikasi dari penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh Eko Nur Fu'ad dan Nurul Huda pada tahun 2018. Dimana fokus penelitian membahas mengenai prestasi kerja atau kinerja pegawai dalam organisasi. Dengan adanya fokus tersebut diharapkan akan menambah pemahaman mengenai penilaian prestasi kerja serta membuktikan beberapa faktor yang dapat memengaruhi penilaian prestasi kerja dalam organisasi khususnya di satuan kerja Instansi XYZ. Selain itu terdapat manfaat jangka panjang yang dapat berguna dalam pengembangan teori tentang faktor-faktor yang dapat memengaruhi prestasi kerja

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta pandangan baru bagi organisasi mengenai penilaian prestasi kerja para pegawai. Lebih lanjut lagi alangkah baiknya jika penelitian ini dapat berguna sebagai acuan dalam meningkatkan prestasi kerja setiap pegawai di satuan kerja Instansi XYZ, khususnya beberapa aspek yang akan dibahas seperti kedisiplinan, kemampuan kerja, dan profesionalisme.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari lima bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pertama mendeskripsikan mengenai pendahuluan dari topik yang dibahas serta turut menjelaskan latar belakang masalah yang diangkat dari

penelitian ini. Selain itu juga berisikan rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan dari penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab kedua menerangkan secara rinci mengenai teori-teori yang umumnya berisikan definisi, manfaat, indikator, dan hal lainnya guna memberikan pemahaman bagi pembaca terkait dengan variabel penelitian. Dijelaskan juga mengenai hubungan antar variabel beserta informasi penelitian sebelumnya serta dilengkapi juga dengan model penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini mengkaji penjelasan dari metodologi penelitian, dimulai dengan pemilihan metode pengumpulan data, pengambilan sampel, serta teknik analisa data yang akan digunakan dalam penelitian.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab keempat ini meliputi dari penjabaran hasil analisa data yang sudah diolah, disertai dengan penjelasan secara rinci.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab kelima ini merupakan bab terakhir yang berisikan kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yang telah dilaksanakan. Dilengkapi juga dengan jawaban mengenai rumusan masalah, implikasi bagi pembaca dan juga subjek penelitian, serta saran untuk penelitian selanjutnya.