

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Indonesia memiliki banyak satuan dinas daerah yang menjalankan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan. Dinas merupakan unsur utama dalam pelaksanaan pemerintah daerah yang berfungsi sebagai penyelenggaraan perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup dan tugasnya. Dewasa ini, pegawai merupakan unsur utama sumber daya manusia yang mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Pembentukan aparatur pemerintah yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai serta kinerja dari instansi.

Kebutuhan sumber daya manusia yang potensial dalam dunia kerja modern sangat dibutuhkan, terutama pegawai yang memiliki kemampuan handal, jujur, dan profesional agar dapat mengabdikan pada negara dan dapat melayani masyarakat dengan maksimal. Mengenai kinerja dan pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari siapa yang ada dan menjalankan organisasi tersebut, tidak lain adalah manusia itu sendiri. Sebagai unsur organisasi, manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan fungsinya dalam rangka kemajuan organisasi.

Potensi setiap individu yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal. Adapun keberhasilan organisasi sangat tergantung pada peran manusia didalamnya karena manusia sebagai sumber daya yang potensial dan merupakan

sumber kekuatan untuk menggerakkan roda aktivitas organisasi. Sumber daya manusia harus diarahkan dan dikoordinasikan untuk menghasilkan kontribusi terbaik bagi organisasi, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat terwujud.

Upaya meningkatkan suatu organisasi atau instansi salah satunya melalui pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan potensi yang dimiliki, yang sebetulnya dapat menjadi sumber daya yang potensial. Di samping itu, dapat kita ketahui bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh bagaimana pengelolaan atau manajemen kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Manajemen kinerja atau sering dikenal sebagai *performance management* membahas tentang bagaimana mengelola kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kelangsungan hidup sebuah organisasi ditentukan oleh keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, manajemen kinerja merupakan kebutuhan setiap organisasi untuk dijalankan.

Manajemen kinerja berorientasi pada pengelolaan proses pelaksanaan kinerja dan hasil atau prestasi kerja. Keberhasilan dan kesuksesan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, mulai dari pimpinan hingga bawahan sehingga pemahaman dan kemampuan dalam mengoperasikan manajemen kinerja dapat terus digali. Agar organisasi bisa berhasil dan sukses guna menciptakan hasil atau prestasi kerja.

Wibowo mengutip buku Armstrong :

“proses sistematis untuk memperbaiki kinerja organisasional dengan mengembangkan kinerja individual dan tim. Merupakan sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dengan memahami dan mengelola kinerja

dalam kerangka kerja yang disepakati tentang tujuan terencana, standar dan persyaratan kompetensi”.¹

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai memengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Setiap pekerjaan memiliki kriteria pekerjaan yang spesifik, atau dimensi kerja yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dari suatu pekerjaan. Organisasi atau instansi perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktifitas dan pengembangan pegawai sehingga kinerja pegawai pada setiap instansi harus dioptimalkan demi tercapainya tujuan instansi tersebut. Untuk itu, perlu dilakukan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Penilaian kinerja pegawai dimaksudkan untuk mengetahui apakah unjuk kerja dari pegawai sudah memenuhi standar kerja yang diharapkan. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan sering tidak memperhatikan hal ini, kecuali saat kinerja sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Atasan kerja tidak mengetahui merosotnya kinerja sehingga organisasi atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk instansi yang telah tertanam dapat memberikan dampak dan mengabaikan peringatan adanya kinerja yang merosot.

Sistem penilaian kinerja pegawai yang selama ini dipakai masih menunjukkan beberapa kelemahan-kelemahan sehingga belum mampu mengukur

¹ Wibowo. *Manajemen Kinerja. Edisi kelima.* (Jakarta: PT.Grafindo Persada) h.8

secara tepat tentang kinerja pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) di Indonesia merupakan salah satu kerangka untuk menilai kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Wirawan mengatakan bahwa:

DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) sebagai salah satu kerangka penilaian kinerja PNS melibatkan 8 (delapan) unsur penilaian, yaitu Kesetiaan, Prestasi kerja, Tanggung jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa dan Kepemimpinan.²

Jika dicermati, format DP3 tersebut masih memunculkan keraguan apakah bisa menggambarkan kinerja PNS secara akurat. Format DP3 juga terkesan kurang fleksibel untuk mengekspresikan hal-hal yang menjadi karakter khusus yang membedakan suatu profesi dengan profesi lainnya. Unsur-unsur dan item-item yang dinilai banyak yang tumpang tindih serta standar yang tidak jelas dan sulit diinterpretasikan. Penilaian DP3 tersebut juga rentan menimbulkan bias dan subjektivitas, apalagi hasil penilaian tersebut tidak pernah didiskusikan /dievaluasi bersama untuk mendapatkan masukan dari pegawai.

Berdasarkan kelemahan-kelemahan yang terdapat pada sistem penilaian prestasi kerja tersebut, Pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan peraturan baru yaitu UU Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang diharapkan mampu memberikan kontribusi yang baik dalam hal membantu instansi pemerintah dalam mengukur kinerja pegawainya. Selanjutnya,

² Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian.*(Jakarta: Salemba Empat.2012) h.141

penilaian kinerja juga diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nomor 1 Tahun 2013, Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 20 tahun 2012 tentang Kinerja dan Disiplin Pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Barat, dan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 38 tahun 2014 tentang Pedoman Manajemen Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang digunakan sebagai aturan penilaian kinerja pengganti DP3 di Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat.

Seperti kita ketahui bahwa setiap instansi khususnya Dinas Sosial sangat memerlukan sumber daya manusia (*SDM-Human Resources*) untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM, sumber daya lainnya menganggur (*idle*) dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil studi pendahuluan dengan pegawai pengelola kinerja di Sub bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat diperoleh pernyataan:

“Penilaian kinerja bidang kepegawaian dan umum sudah baik karena dengan adanya SKP *online*, akan tetapi dalam hal tersebut masih adanya kendala karena SKP *online* merupakan salah satu penilaian yang harus di nilai secara langsung oleh atasan langsung atau pimpinan, kendalanya dalam kasus penilaian ini kurangnya koordinasi tentang pegawai yang menjadi permasalahan yaitu atasan langsung sebagai penilai tidak mau menilai sehingga atasan tersebut memberikan hak kepada bawahannya, sedangkan pegawai yang diberikan kewenangan tidak mengetahui detail secara kekeluruhan mengenai kinerja pegawai lainnya hal ini disebabkan karena ruang lingkup balai dan sub unit tersebar tidak dalam satu lingkungan dinas sosial provinsi jawa barat sehingga dalam hal ini untuk membantu penilaian terhadap pegawai terkadang penilaian kurang objektif

disamping itu masih terdapat beberapa kekurangan yang harus segera diatasi agar kinerjanya dapat lebih ditingkatkan lagi.³

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 46 Tahun 2011 Bab 1 Pasal

2 mengenai Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) menyebutkan bahwa “Penilaian Prestasi Kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja”.⁴

Selain masalah – masalah tersebut, ditemukan masalah lain seperti kuantitas pegawai yang masih kurang untuk menunjang penyelesaian tugas dan pekerjaan pada masing-masing bidang dan sub unit. Pada tugas jabatan fungsional, belum ada tenaga pengawas yang berfungsi mengawasi kinerja pegawai dan juga mediator yang berfungsi sebagai penghubung dan melakukan penilaian kinerja, di samping masalah kinerja pegawai yang masih perlu ditingkatkan.

Harvard Business Essentials dikutip Wibowo:

“Penilaian kinerja perlu dihindari adanya dua masalah. *Pertama*, penilaian kinerja hanya akan berharga apabila dilakukan secara serius dan dengan perhatian dan objektivitas. Kekurangan akan hal ini akan menjadi kebiasaan birokratis yang mengganggu orang dan memakan waktu. *Kedua*, manajer tidak terlalu baik dalam mengukur kinerja terhadap tujuan. Sebagai hasilnya adalah pertimbangan subjektif, karena diwarnai oleh kepribadian, emosi dan memori selektif”.⁵

Pelatihan-pelatihan yang bersifat teknis untuk menunjang kemampuan pegawai juga dinilai masih kurang sehingga membuat suatu pekerjaan menjadi

³ Studi Pendahuluan dengan pegawai pengelola kinerja di Sub bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat (tgl.20 Oktober 2017, pukul 10.20)

⁴ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 46 Tahun 2011 Bab 1 Pasal 2

⁵ Wibowo. *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2015)

terhambat karena kurangnya pengetahuan teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, Kepala Dinas maupun Kepala Bidang perlu melakukan penilaian kinerja untuk meninjau kembali sejauh mana keefektifan kinerja pegawai dan mengevaluasi kekurangan-kekurangan yang terdapat di dalamnya sehingga dapat diambil tindakan secepatnya untuk mengatasi masalah tersebut.

Evaluasi kinerja pegawai berdasarkan pengamatan di lapangan belum dilakukan dengan baik oleh manajemen sumber daya manusia karena suatu penilaian kinerja masih didasarkan pada hubungan baik antara penilai dengan pihak yang dinilai. Perbaikan DP3 yang kemudian diganti SKP pada Evaluasi Penilaian Kinerja di Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu unsur reformasi birokrasi. Hal inilah yang melatar belakangi penulis untuk meneliti permasalahan mengenai **EVALUASI KINERJA PEGAWAI DI DINAS SOSIAL PROVINSI JAWA BARAT (Studi Kasus Penilaian Pada Sistem Sasaran Kinerja Pegawai).**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi berbagai macam masalah mengenai evaluasi kinerja pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat seperti masih terkendalanya sumber daya manusia yang masih resisten terhadap perubahan mengenai adanya SKP *online* serta atasan yang kurang mengerti akan hal penilaian terhadap pegawai.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan di sub bab sebelumnya, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Evaluasi Kinerja Pegawai Pada sistem Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui Evaluasi Kinerja Pegawai Pada sistem Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat.

E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian terdiri dari kegunaan kegunaan teoritis yang berdasarkan kontekstual dan konseptual dan kegunaan praktis untuk perbaikan bagi lembaga instansi yang bersangkutan.

1. Kegunaan teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta memperoleh wawasan dalam menerapkan teori-teori yang penulis peroleh dalam masa perkuliahan di Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, khususnya mengenai Evaluasi Penilaian Kinerja Pada sistem Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat.
2. Kegunaan praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan dan pertimbangan atau sumbangan pemikiran yang bermanfaat mengenai masalah Evaluasi Penilaian Kinerja Pada sistem Sasaran Kinerja Pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat .

F. Kerangka Pemikiran

Pada hakikatnya, penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu kinerja dalam pemerintahan secara efektif dan efisien. Penilaian prestasi kerja juga memungkinkan para pekerja sosial untuk mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka dan sejauh mana hasil kerja mereka dinilai oleh atasan. Hal ini akan dapat memotivasi mereka untuk kemajuan-kemajuan mereka di masa yang akan datang.

Leon C. Mengginson mengutip A.A. Anwar Prabu Mangkunegara adalah “Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya”.⁶

Menurut Wirawan unsur-unsur evaluasi kinerja kinerja yang efektif dan efisien meliputi sebagai berikut:⁷

1. Relevansi

Evaluasi kinerja harus relevan, artinya harus ada hubungannya dengan sejumlah faktor organisasi. Pertama, evaluasi kinerja harus ada hubungannya dengan strategi dan tujuan organisasi. Kedua, standar kinerja harus ada relevansinya dengan pencapaian strategi organisasi. Indikator kinerja karyawan – yang menjadi indikator standar kinerja – harus relevan dengan apa yang ingin dicapai tujuan organisasi.

⁶ Anwar Prabu Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja SDM*. (Bandung: PT. Refika Aditama. 2011) h. 9-10

⁷ Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. (Jakarta: Salemba Empat. 2012) h. 117-119

2. *Reliabilitas*

Reliabilitas artinya konsistensi penilaian dari evaluasi kinerja. Sistem evaluasi kinerja disebut reliabel atau dapat dipercaya jika seorang pegawai yang dinilai oleh dua orang penilai independen dan mempunyai nilai yang sama atau tidak terlalu berbeda.

3. *Sensitivitas*

Evaluasi kinerja harus sensitive, artinya dapat membedakan kinerja sangat baik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk.

4. *Akseptabilitas*

Evaluasi kinerja harus akseptabel, artinya dapat diterima oleh mereka yang berkaitan dengan evaluasi kinerja.

5. *Praktikal*

Evaluasi kinerja harus praktis dan artinya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh para atasan dengan mudah. Praktis tidaknya evaluasi kinerja ditentukan oleh kriteria berikut.

- a. *Sederhana*. Evaluasi kinerja harus sederhana, tidak rumit, dan mudah dipahami oleh semua pegawai.
- b. *Tidak memerlukan waktu yang banyak (time consuming)*. Pelaksanaan evaluasi kinerja tidak memerlukan waktu yang lama setelah pelaksanaan observasi kinerja ternilai.
- c. *Tidak beresiko tinggi*. Resiko evaluasi kinerja antara lain terjadinya subjektivitas dan kesalahan dalam pelaksanaannya. Selain itu,

resiko dapat terjadi karena evaluasi kinerja menimbulkan konflik antara penilai dan ternilai.

6. Tidak Melanggar Undang-undang

Evaluasi kinerja sepenuhnya merupakan unsur organisasi atau perusahaan, akan tetapi organisasi memilih untuk menyusun dan melaksanakan evaluasi tersebut tidak bertentangan dengan undang-undang.



G. Hipotesis

Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka pemikiran di atas, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Evaluasi kinerja sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat.
2. Evaluasi kinerja diukur melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) untuk dapat Memahami sistem aturan perilaku, dan sikap (kelakuan) besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat.

