

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Organisasi tidak dapat lepas dari lingkungannya, baik lingkungan internal maupun eksternalnya. Dilihat dari sisi perusahaan sebagai suatu organisasi yang berorientasi profit, lingkungan eksternal organisasi dibagi menjadi tiga area utama, yang antara lain; lingkungan umum (*general*), industry, dan lingkungan pesaing. Lingkungan umum terdiri dari dimensi-dimensi yang luas dalam masyarakat, yang mempengaruhi suatu industri dan organisasi-organisasi didalamnya. Lingkungan industri merupakan suatu kumpulan faktor-faktor yang secara langsung mempengaruhi organisasi dan tindakan-tindakan serta respon kompetitifnya: kelangkaan sumber daya, supply bahan dasar, energi, ancaman pendatang baru, kekuatan supplier, kekuatan pembeli, ancaman produk pengganti dan intensitas persaingan antar pesaing. Ketergantungan yang kritis organisasi terhadap lingkungannya mengharuskan organisasi untuk secara konstan memperhatikan perubahan-perubahan dan pergeseran-pergeseran pada hubungan-hubungan eksternalnya sebagaimana diungkapkan Choo (1998 : 1-2). Sedangkan lingkungan internal organisasi terdiri dari; sumberdaya, kapabilitas organisasi, dan keahlian inti organisasi.

Pada paragraf pertama telah membicarakan lingkungan organisasi baik secara internal ataupun eksternal, maka di penelitian yang akan mengamati lingkungan departemen pemerintahan ini, maka terdapat juga faktor internal dan eksternal di dalamnya. Organisasi pemerintahan juga memiliki lingkungan internal dan eksternalnya, dimana lingkungan internal organisasi harus dapat sosok kepada lingkungan eksternalnya. Dengan demikian organisasi pemerintahan dapat mencapai tujuannya yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan lebih baik.

Dalam menjaga kelangsungan hidupnya, organisasi harus dapat membaca perubahan-perubahan lingkungannya dan beradaptasi dengan perubahan-perubahan tersebut. Perubahan-perubahan yang sangat cepat (*rapid change*) di

lingkungan eksternal organisasi membuat organisasi harus dapat mencocokkan lingkungan internalnya kepada perubahan-perubahan tersebut jika organisasi ingin dapat bertahan bahkan berkembang. Hal ini akan memberikan umpan balik bagi kebijakan dan strategi organisasi, baik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang. Hitt, Ireland dan Hokisson (2005:38) mengatakan;

Companies' experiences and research suggest that the external environment affects firm growth and profitability. External environment conditions...create threats to and opportunities for firms that, in turn, have major effects on their strategic actions.

Dengan mengamati dan melakukan penelitian terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi, organisasi dapat mengelola pertumbuhan, profitabilitas dan melakukan *strategic action*. Oleh karena itu juga, organisasi dapat mencapai tujuan-tujuan ataupun sasaran-sasarannya. Kesemua hal tersebut dapat dilakukan jika organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten. Untuk hal tersebut maka penerapan konsep-konsep dan teori-teori serta teknik-teknik manajemen sumber daya manusia di organisasi dimaksudkan untuk dapat mencapai tujuan-tujuan dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri.

Seperti yang telah diuraikan diatas, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran organisasi, baik organisasi yang berorientasikan profit seperti perusahaan maupun organisasi non profit seperti organisasi pemerintahan. Salah satu usaha yang sering dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia adalah dengan pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja merupakan gambaran mengenai kemampuan, kekurangan, dan potensi pegawai sehingga dapat digunakan untuk pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Dengan hasil penilaian prestasi kerja ini, maka suatu organisasi dapat mengambil suatu keputusan yang tepat dan mengambil kebijakan dalam untuk mencapai suatu tujuan, dan mengetahui kekurangan dan kelebihan sumber daya manusia yang dapat dijadikan dasar dalam melakukan perbaikan.

Motivasi karyawan melalui penilaian prestasi kerjanya berarti membuat suatu sistem penilaian prestasi kerja yang obyektif dan melakukan tindak lanjut dari hasil penilaian tersebut, ada beberapa faktor yang menjadi dasar penilaian

kerja seperti disiplin, sikap, hasil kerja, banyaknya pekerjaan, dan lain-lain. Selain itu diperlukan juga kejelasan dan tindak lanjut dari hasil penilaian prestasi kerja seperti *reward* dan *punishment*. Sistem penilaian kerja yang objektif dan diadakan tindak lanjut dari hasil penilaian itu sangat penting bagi suatu organisasi. Jika hasil telah didapat, maka suatu organisasi dapat terbantu dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan dengan lebih efisien dan efektif.

Di Badan Kepegawaian Negara terdapat Direktorat Pengadaan PNS yang juga melaksanakan dan menyadari pentingnya penilaian prestasi kerja pegawai. Berdasarkan peraturan pemerintah No.32 tahun 1972 ditetapkan bahwa BKN berada sebagai sebuah lembaga pemerintah non departemen yang berkedudukan langsung di bawah dan bertanggung jawab kepada presiden, mempunyai fungsi untuk menyempurnakan, memelihara dan mengembangkan administrasi di bidang kepegawaian sehingga terciptanya kelancaran pemerintahan. Melalui penilaian prestasi kerja yang dilakukan, dapat diketahui kekurangan dan kelebihan pegawai dan dapat digunakan dalam upaya pengembangan dan perbaikan. Berdasarkan peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa dalam rangka usaha menjamin obyektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, dipandang perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Di BKN khususnya Direktorat Pengadaan PNS, setiap pegawai dalam ikut bertanggung jawab dalam proses pengadaan Pegawai Negeri Sipil, dan oleh karena itu kualitas pegawai menjadi salah satu faktor keberhasilan proses pengadaan PNS dengan baik dan cara yang tepat untuk mengukur kualitas pegawai tentu didasarkan pada penilaian prestasi kerja. Hal ini diperkuat oleh Surat Edaran 02/SE/1980, adapun tujuan SE tersebut sebagai pedoman bagi pejabat yang berkepentingan dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan menurut peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979, dalam lingkungan masing-masing.

Dari hasil wawancara pada bulan Oktober 2007 dengan seorang pejabat analis yang telah mengamati penilaian prestasi kerja selama 21 tahun pada Sub Direktorat Badan Kepegawaian Negara, terlihat beberapa indikasi bahwa

pelaksanaan prestasi kerja yang dilakukan masih perlu ditingkatkan karena pada penilaian prestasi kerja pegawai ada indikasi deviasi. Beliau mengatakan bahwa *feedback* yang diberikan belum mampu memberikan efek perbaikan secara maksimal terhadap kinerja pegawai.

Selama ini belum ada penelitian pihak eksternal mengenai pelaksanaan prestasi kerja yang dapat diterapkan di Direktorat Pengadaan PNS, yang hasilnya dapat dijadikan pendekatan dalam penilaian prestasi kerja sehingga Direktorat Pengadaan PNS BKN Jakarta dapat menjadikannya acuan dalam peningkatan kualitas penilaian prestasi kerja. Selain itu penilaian prestasi kerja pegawai yang berhubungan dengan kualitas sumber daya manusia pada Direktorat Pengadaan PNS BKN Jakarta akan berdampak langsung pada tingkat efektivitas proses pengadaan PNS setiap tahunnya, sehingga pengembangan sumber daya manusia pegawai melalui penilaian prestasi kerja menjadi salah satu kunci keberhasilan.

Atas dasar itu, maka akan diadakan penelitian lebih lanjut mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja, yang dituliskan dalam skripsi berjudul : "Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada Direktorat Pengadaan PNS Badan Kepegawaian Negara Jakarta "

1.2 Permasalahan

Telah diuraikan diatas bahwa penilaian kinerja pegawai pada direktorat Pengadaan PNS BKN Jakarta belum maksimal. Adapun instrument penilaian pegawai yang dipakai ialah DP-3. DP3 sebagai suatu instrument penilaian pegawai serta implementasinya merupakan hal sentral pada penelitian ini. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja atau prestasi kerja pegawai semuanya tergantung pada instrument ini.

Pelaksanaan atau implementasi dari penilaian prestasi kerja pegawai dengan menggunakan DP3 urgensinya untuk melihat apakah instrument tersebut berfungsi atau tidak. Selain itu juga apakah yang menjadi penghalang ataupun rintangan dalam menerapkan penilaian prestasi pegawai selama ini juga merupakan hal yang ingin dijawab.

Dengan melihat uraian-uraian diatas maka pertanyaan penelitian dari penelitian ini ialah :

1. Bagaimanakah pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai pada Sub Direktorat Pengadaan PNS Badan Kepegawaian Jakarta?
2. Apa saja yang menjadi hambatan dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai pada Sub Direktorat Pengadaan PNS Badan Kepegawaian Negara Jakarta?

1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja di Sub Direktorat Badan Kepegawaian Negara Jakarta ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai pada Sub Direktorat Pengadaan PNS Badan Kepegawaian Negara Jakarta,
2. Mengetahui hambatan-hambatan dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai pada Sub Direktorat Pengadaan PNS Badan Kepegawaian Negara Jakarta.

1.3.2 Signifikansi Penelitian

Penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberi masukan yang bermanfaat dari pihak eksternal bagi instansi tempat penelitian ini dilakukan khususnya Sub Direktorat Pengadaan PNS Badan Kepegawaian Negara dalam meningkatkan pelaksanaan penilaian prestasi kerja.

Penelitian ini juga diharapkan secara akademis dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan di bidang administrasi negara khususnya pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sumber informasi lebih lanjut dan sebagai bahan bacaan, khususnya di FISIP Universitas Indonesia.

1.4 Sistematika Penulisan

Dalam penyusunan skripsi ini terdiri dari 4 (empat) bab, yang terdiri dari beberapa sub bagian. Tujuannya untuk dapat memberi penjelasan dengan lebih sistematis. Adapun pembagiannya sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama ini merupakan bab pembuka yang menjelaskan tentang latar belakang permasalahan, permasalahan, tujuan dan signifikansi penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II KERANGKA PEMIKIRAN & METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan tentang konsep yang digunakan sebagai dasar teoritis dalam melakukan penelitian. Selain itu bab ini juga akan berisikan tentang metode penelitian yang akan menjadi panduan penelitian.

BAB III GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Bab ini akan membahas seluruh uraian informasi dan data yang telah dikumpulkan, dikaitkan dengan cara berpikir guna mendapatkan pemecahan masalah mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja.

BAB IV ANALISIS PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA DI DIREKTORAT PENGADAAN PNS BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA JAKARTA

Bab ini akan membahas hasil analisa mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja di BKN Jakarta dan hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi.

BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab ini berisi tentang simpulan dan rekomendasi berdasarkan hasil penelitian