

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Organisasi yang berkembang merupakan dambaan setiap lembaga atau institusi. Lembaga pemerintah maupun swasta seiring dengan berkembangnya dinamika yang terjadi di dunia ini berkembang dengan baik, sebab dunia terus berkembang. Perkembangan yang diharapkan adalah organisasi yang kemajuan jaman, kenyataan menunjukkan bahwa organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan kemajuan jaman akan tertinggal untuk kemudian tenggelam dan akhirnya mati.

Pemerintah merupakan sarana/alat untuk mencapai tujuan. Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat di sekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

Salah satu cara dapat digunakan untuk melihat perkembangan suatu organisasi adalah melalui hasil penilaian kerja yang ada pada organisasi tersebut. Dari penilaian kerja dapat dilihat kinerja kerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja kerja pegawainya.

Negara Kesatuan Republik Indonesia membagi wilayahnya atas daerah-daerah provinsi. Daerah Provinsi itu dibagi lagi atas daerah Kabupaten dan

daerah Kota. Setiap daerah Provinsi, daerah Kabupaten, dan daerah Kota mempunyai Pemerintahan Daerah yang diatur dalam UU No. 32 Tahun 2004 bahwa penyelenggaraan urusan pemerintah oleh pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut azas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia Tahun 1945.

Efektivitas merupakan gambaran tingkat keberhasilan atau keunggulan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan adanya keterkaitan antar nilai-nilai yang bervariasi. Agar pekerjaan atau tugas yang diselesaikan oleh pegawai tersebut efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan, beban tugas masing-masing bidang harus merata serta selalu memperhatikan adanya dasar penilaian kerja. Penilaian harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif. Oleh karena itu, dalam penilaian pegawai harus menggunakan prinsip *the right man in the right place*.

Hasil penilaian kerja dapat menunjukkan apakah SDM (pegawai) pada organisasi tersebut telah memenuhi sasaran target sebagaimana yang dikehendaki oleh organisasi, baik secara kuantitas maupun kualitas, bagaimana perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, apakah cara kerja tersebut sudah efektif dan efisien, bagaimana penggunaan waktu kerja dan sebagainya. Dengan informasi tersebut berarti hasil penilaian kerja merupakan refleksi dari perkembangan atau tidaknya organisasi.

Pelaksanaan kerja digunakan bahan pertimbangan proses manajemen SDM seperti promosi, demosi, diklat, kompensasi, pemutusan hubungan kerja dan

sebagainya. Dijadikannya penilaian kerja sebagai bahan pertimbangan sedikit banyaknya memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat lagi. Dengan demikian penilaian kerja merupakan salah satu faktor kunci tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi.

Keinginan bangsa kita untuk menuju kinerja kerja melalui penilaian kerja sudah ada hal tersebut ditunjukkan oleh penggunaan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) diseluruh organisasi pemerintah dan sebagian besar seluruh organisasi pemerintah. Namun sayangnya kebanyakan pengelola penilaian pekerja (departemen SDM atau personalia) masih belum siap.

Tugas pokok dan fungsi organisasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin akan mutlak memberikan tantangan yang cukup besar terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi terutama dalam mencapai tujuan yang akan dicapainya. Upaya untuk mencapai keberhasilan dan pelaksanaan tugas-tugas perlu didukung oleh adanya pegawai yang memiliki kemampuan, keterampilan, disiplin dan tanggung jawab, bersama dalam penyelesaian tugas yang diberikan sehingga dapat meningkatkan kerja pegawai.

Penilaian pekerjaan sebagai salah satu unsur penilaian yang berurusan dan berusaha untuk mempertanyakan efektivitas dan pelaksanaan dari suatu rencana sekaligus mengukur subjektif. Mungkin hasil-hasil pelaksanaan itu dengan ukuran-ukuran yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang mendukung maupun yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang mendukung maupun yang tidak mendukung rencan tersebut. Selain itu umpan balik tidak terlepas dari

pelaksanaan penilaian pekerjaan yang juga merupakan salah satu fungsi mendapat personalia, hal ini dilakukan untuk mengukur keberhasilan yang diperoleh organisasi, sehingga dalam realisasinya dapat dilakukan secara objektif, karena penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan secara objektif sesuai dengan usaha yang dilakukan oleh anggota organisasi akan mampu memotivasi personal dalam suatu organisasi untuk bekerja semaksimal mungkin.

Lembaga pemerintahan ataupun lembaga swasta faktor penilaian sangatlah penting untuk menunjang keberhasilan dalam meningkatkan efektivitas pegawai supaya organisasi dalam menjalankan pemerintahnya berjalan lancar.

Pencapaian tujuan juga sangat ditentukan oleh optimalisasi setiap orang yang menjadi bagian dari organisasi terhadap tugas, wewenang dan tanggung jawab yang ditentukannya. Termasuk didalamnya terdapat keharusan dalam organisasi tersebut, dan juga terdapat pimpinan yang mengatur dan mengorganisasikan pekerjaan yang baik serta bawahan sebagai pelaksanaan kepegawaian terhadap sasaran yang dikehendaki, sehingga dapat terlaksana sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Penilaian kerja pegawai perlu memperhatikan dan memahami beberapa aturan kebijakan juga metode yang dipakai sebagai dasar untuk mengukur dan memberikan penilaian pelaksanaan pekerjaan secara objektif, jujur dan adil, keberhasilan pelaksanaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan yang jelas dalam tugasnya, sehingga pegawai didorong mencapai prestasi kerja yang lebih

baik dan berguna sesuai dengan penilaian pelaksanaan pekerjaan tugas dan pekerjaanya.

Berdasarkan standar operasional prosedur di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung yang terdapat di nomor 8 tahun 2009 menjelaskan bahwa tentang tahapan, tata cara penyusunan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan. Perda ini memberikan penguatan merupakan penjabaran dari pp 08 tahun 2008 tentang tahapan, tata cara penyusunan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan pembangunan.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung. Peneliti menemukan permasalahan tentang efektivitas kerja pegawai masih rendah, hal tersebut dapat dilihat dari indikator :

1. Ukuran Waktu, dalam penyelesaian kerja yang tidak tepat waktu, hal ini dapat dilihat dari hanya sebagian pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung. Hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya para pegawai yang terlambat datang ke kantor 22 orang orang dari jumlah keseluruhan 54 orang pegawai terlihat 32.3% pegawai datang terlambat, seharusnya jam masuk pegawai pukul 08.00 wib tetapi para pegawai datang pukul 09.00 wib. Hal ini mengakibatkan penyelesaian pekerjaan memerlukan waktu yang cukup lama.
2. Ukuran Ketelitian, hal ini dapat dilihat dari adanya pegawai yang kurang teliti dalam mengerjakan pekerjaan sehingga terjadi kesalahan sehingga mengakibatkan keterlambatan dalam penyelesaiannya pekerjaan. Contoh :

Adanya Keterlambatan dalam penyelesaian pembuatan surat dinas. Hal ini terlihat dari masih banyaknya pegawai yang terlambat dalam menyelesaikan surat dinas paling banyak di bulan Januari yaitu sebanyak 15 pegawai dari jumlah keseluruhan 54 pegawai.

Permasalahan-permasalahan tersebut diduga disebabkan oleh pelaksanaan penilaian kerja pegawai yang belum sepenuhnya berdasarkan syarat efektifitasnya penilaian kerja yaitu berupa penilaian kerja pegawai pada perencanaan pembangunan daerah dikota bandung antara lain:

1. Kepekaan, pegawai bidang SDM dan organisasi kurang begitu memperlihatkan kepekaan dalam melaksanakan tanggung jawabnya dalam menjalankan tugasnya.

Contoh : pada bidang SDM dan organisasi masih ada pegawai kurang tanggung jawab akan pekerjaan terlihat dari sikap pegawai yang acuh tak acuh berada diluar kantor pada saat jam kerja tanpa ada alasan yang jelas sehingga banyak pekerjaan yang berdampak dan para pegawai tidak konsisten dalam menerapkan aturan yang telah diberlakukan, seperti terlambatnya pada saat jam kerja.

2. Keterkaitan, Hal tersebut dapat terlihat kurangnya kerjasama sesama pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung sehingga mengakibatkan keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan.

Contoh : terlihat dari adanya pegawai yang terlambat mengerjakan tugasnya seperti pengelolaan naskah dinas membuat nota dinas, membuat proposal

perjalanan dinas dan menetik form perjalanan dinas sehingga tugas yang diberikan menjadi lama dan tidak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, peneliti tertarik untuk mengkaji dan mengadakan peneliti lebih lanjut yang dituangkan dalam bentuk karya usulan penelitian dengan judul : **PENGARUH PENILAIAN KERJA TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KOTA BANDUNG.**

#### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Berapa besar pengaruh penilaian kerja terhadap efektivitas kerja pegawai di badan perencanaan pembangunan daerah kota bandung?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat pengaruh penilaian kerja terhadap efektivitas kerja pegawai di badan perencanaan pembangunan daerah kota bandung?
3. Usaha-usaha apa saja yang dilakukan dalam mengatasi hambatan-hambatan pengaruh penilaian kerja terhadap efektivitas kerja pegawai di badan perencanaan pembangunan daerah kota bandung?

### **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dalam rangka memperoleh data yang ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas. Adapun tujuan dan kegunaan penelitian ini adalah:

#### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Memperoleh data dan informasi mengenai pengaruh pelaksanaan penilaian kerja terhadap efektivitas kerja pegawai di badan perencanaan pembangunan daerah kota bandung.
- b. Mengembangkan faktor apa saja yang menjadi usaha-usaha yang dilakukan dalam menanggulangi hambatan-hambatan pengaruh penilaian kerja terhadap efektivitas kerja pegawai di badan perencanaan pembangunan daerah kota bandung.
- c. Menerapkan hambatan-hambatan pengaruh penilaian kerja terhadap efektivitas kerja pegawai di badan perencanaan pembangunan daerah kota bandung.

#### **2. Kegunaan Penelitian**

- a. kegunaan teoritis untuk menambah ilmu pengetahuan dibidang Administrasi Negara. Khususnya tentang Penilaian kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada bidang perencanaan pembangunan daerah kota bandung.

- b. kegunaan praktis untuk menambah pengetahuan mengenai pentingnya Penilaian Kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada badan perencanaan pembangunan daerah kota bandung.

#### **D. Kerangka Pemikiran**

Membahas dan memecahkan permasalahan yang ada, diperlukan adanya landasan teoritis sebagai acuan dalam menyusun kerangka pemikiran dan rancangan teori.

Berdasarkan latar belakang serta perumusan masalah diatas, peneliti menggunakan kerangka fikir dari pendapat para pakar yang dapat dijadikan landasan teori yang berhubungan dengan variabel yang menjadi kajian dalam melaksanakan penelitian, yakni: Penilaian Kerja (variabel bebas) dan Efektivitas Kerja (variabel terikat).

Penilaian kerja merupakan salah satu asas dari organisasi yang ikut menentukan tercapainya efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Karena dengan adanya penilaian kerja, memudahkan pegawai yaitu unit kerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada setiap pegawai. Pegawai yang dimaksud dalam hal ini adalah pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung.

Seperti yang dikemukakan oleh **Cascio (1991:73)** yang dikutip oleh **Suwatno dan Donni (2011)** dalam bukunya **manejemn SDM dalam organisasi publik dan bisnis** memberikan pengertian sebagai berikut: **Penilaian Kerja adalah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok.**

Berdasarkan penelitian diatas, maka penilaian dapat diartikan sebagai suatu pengetahuan yang memperbaiki keputusan-keputusan dalam bidang kepegawaian dan umpan balik diterima oleh pegawai tentang pelaksanaan pekerjaan mereka.

Syarat efektifitasnya penilaian kerja **yang dikutip oleh Suwatno dan Donni (2014:198)** dalam bukunya **Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis :**

- 1. penilai (supervisor)**
- 2. keterkaitan (relevance)**
- 3. kepekaan (sensitivity)**
- 4. keterandalan (reliability)**
- 5. kepraktisan (practicality)**
- 6. dapat diterima (acceptability)**

Peneliti akan kemukakan juga pengertian efektivitas kerja dari **Sondang P. Siagian** dalam bukunya **Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi (1983 : 151)**, yaitu sebagai berikut :

**Efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan, artinya apakah pelaksanaan sesuatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan, dan tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.**

Adapun menurut **Manahan. P. Tampubolon** dalam bukunya **Perilaku Keorganisasian (2003-75)**, mengemukakan bahwa: efektivitas kerja berarti pencapaian sasaran yang telah disepakati secara bersama, serta tingkat pencapaian organisasi itu menunjukkan tingkat efektivitas.

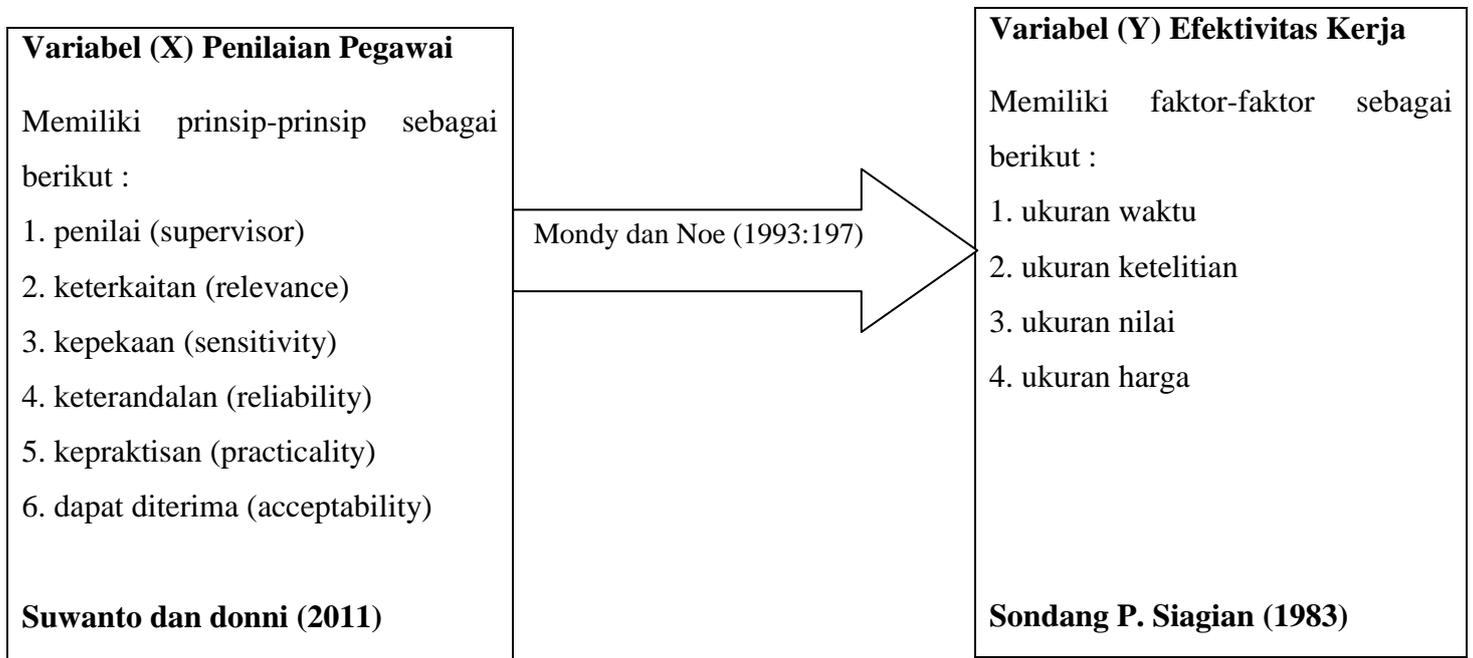
Selanjutnya ukuran-ukuran efektivitas kerja untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi menurut **Sondang P. Siagian (1983 : 153)**, adalah sebagai berikut :

- 1. Ukuran Waktu**
- 2. Ukuran Ketelitian**
- 3. Ukuran Nilai**
- 4. Ukuran Harga**

Untuk mempelajari hubungan dengan kinerja, peneliti kemukakan model pendekatan sistem hubungan penilaian kerja dengan efektivitas kerja pegawai, seperti pada gambar :

**Gambar 1.1**

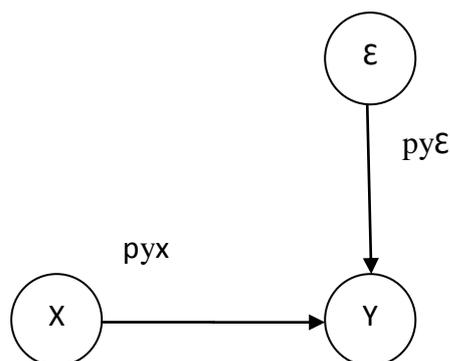
**Model Kerangka Pikir Penelitian**



## E. Hipotesis

Berdasarkan hasil pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka peneliti mengemukakan Hipotesis sebagai berikut. **Adanya pengaruh penilaian kerja terhadap efektivitas kerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung.**

- a.  $H_0 : \rho_s \leq 0$  = Penilaian Kerja : Efektivitas Kerja  $<0$ , pelaksanaan penilaian kerja (X) Efektivitas Kerja (Y) artinya penilaian kerja terhadap kinerja pegawai tidak ada pengaruh yang signifikan.
- b.  $H_1 : \rho_s > 0$  = penilaian kerja : Efektivitas Kerja  $>0$ , penilaian kerja (X) Efektivitas kerja (Y) artinya penilaian kerja terhadap Efektivitas kerja ada pengaruh yang signifikan.
- c. berikut ini peneliti uraikan paradigma peneliti:



**GAMBAR 1.2 PARADIGMA PENGARUH**

X = Penilaian Kerja

Y = Efektivitas Kerja

$\epsilon$  = Variabel lain diluar pengaruh penilaian kerja yang tidak diukur yang berpengaruh terhadap variabel efektivitas kerja pegawai.

berdasarkan hipotesis tersebut maka peneliti akan mengemukakan definisi operasional sebagai berikut :

1. Penilaian kerja adalah suatu proses pengukuran dan perbandingan dari pada hasil-hasil pelaksanaan tugas yang senyatanya dicapai oleh pegawai dibadan perencanaan pembangunan daerah kota bandung dengan hasil pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang seharusnya dicapai oleh para pegawai.
2. Efektivitas kerja adalah penekanan pada segi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dimana semakin cepat pekerjaan itu diselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, maka akan semakin baik pula efektivitas kerja yang dicapai.
3. Meningkat adalah adanya perubahan hasil-hasil pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para pegawai dari yang sebelumnya menjadi lebih baik pada badan perencanaan pembangunan daerah kota bandung.

## **F. Lokasi dan Lamanya Penelitian**

### **1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dilaksanakan dengan mengambil lokasi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung Jl. Tamansari No. 76 Kota Bandung.

### **2. Jadwal Penelitian**

Penelitian dilakukan selama 6 bulan terhitung dari bulan januari 2016 sampai dengan bulan juni 2016, sebagaimana dapat dilihat jadwal penelitian yang disajikan.