

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Penyelenggaraan organisasi maupun instansi yang efisien dan efektif menjadi tuntutan di era globalisasi yang sangat erat kaitannya dengan persaingan dan keterbatasan di segala bidang. Kenyataan tersebut menuntut profesionalisme sumber daya dalam pelaksanaan urusan pekerjaannya. Saat ini profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud. Salah satu penyebab utamanya karena terjadi kekurangtahuan pegawai tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada pada organisasi dan ketidaksesuaian antara tugas yang diberikan oleh organisasi dengan hasil kerja yang diberikan oleh pegawai tersebut. Ketidaksesuaian itu disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional.

Pada dasarnya setiap organisasi maupun instansi yang didirikan mempunyai harapan bahwa dkemudian hari akan mengalami perkembangan yang pesat didalam lingkup usaha dari organisasinya dan menginginkan tercapainya kinerja yang tinggi dalam bidang pekerjaannya oleh karena itu keberadaan suatu organisasi maupun instansi yang terbentuk apapun baik dalam skala besar maupun kecil tidak terlepas dari unsur sumber daya manusia.

Sumber daya manusia (SDM) yang dimaksud adalah orang-orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreatifitas dan usahanya kepada instansi. Setiap instansi berusaha untuk mendapatkan pegawai yang telah terlibat dalam

kegiatan instansi yang memberikan suatu pencapaian target yang telah ditetapkan instansi sebelumnya.

Sumber daya manusia dalam setiap instansi baik publik maupun bisnis adalah sumber daya yang utama, disamping berbagai sumber daya lainnya. Hal itu diakibatkan manusia menjadi pelaku utama yang akan menggerakkan berbagai sumber daya dimaksud. Oleh sebab itu dalam mengelola berbagai sumber daya tersebut, sumber daya manusianya haruslah berkualitas. Dengan kata lain, berbagai sumber daya yang melimpah ruah jika tidak diikuti dengan kompetensi sumber daya manusia akan menjadi percuma karena tidak dapat dikelola dan dimanfaatkan dengan baik.

Sumber daya manusia merupakan sebagai sumber daya atau aset yang utama menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi lain. Oleh karena itu, setiap organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi di masa mendatang.

Berhasil atau gagalnya pelaksanaan operasional organisasi sangat bergantung pada sejauh mana kualitas SDM-nya. Dengan demikian, keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah pegawai.

Mengingat pentingnya peran SDM dalam organisasi agar tetap dapat “survive” dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran manajemen SDM tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para pegawai atau karyawan, akan

tetapi merupakan tanggung jawab pimpinan organisasi. Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dengan baik tidak hanya terjadi pada perusahaan swasta, tetapi pemerintah juga perlu memperhatikan hal-hal tersebut terutama instansi pemerintah seperti Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Hal ini didukung oleh tingkat Provinsi merupakan bagian dari rangkaian proses perencanaan pembangunan partisipatif yang dimulai dari tingkat desa/kelurahan, kecamatan, kabupaten/kota, dan tingkat wilayah koordinasi pemerintahan dan pembangunan, sampai dengan tingkat nasional. Hal tersebut merupakan amanat dari Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan merujuk kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian, Dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah, serta Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2009 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

Sebuah Instansi harus mampu mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya agar pencapaian sasaran dapat terlaksana, namun hal tersebut tidaklah sederhana perlu pemahaman yang baik tentang Instansi itu sendiri, perlu ada langkah – langkah dan strategi dalam penilaian kinerja pegawai.

Menurut Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang kemudian diubah menjadi Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 memberikan pengertian bahwa Pegawai Negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh

pejabat yang berwenang dan disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sebagai aparatur negara, tentunya pegawai negeri sipil mempunyai tugas yaitu tugas pemerintahan dan pembangunan. Atas dasar tersebut setiap pegawai negeri sipil dituntut untuk dapat memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan dengan baik maka dibutuhkan pegawai negeri sipil yang profesional, jujur, adil dan bertanggung jawab.

Dengan demikian, keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah pegawai. Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dengan baik tidak hanya terjadi pada perusahaan swasta, tetapi pemerintah juga perlu memperhatikan hal-hal tersebut terutama instansi pemerintah seperti Bappeda Provinsi Jawa Barat sebagai salah satu perangkat daerah yaitu membantu kepala daerah menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas perencanaan pembangunan daerah.

Sebagaimana diamanatkan juga dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, kepala daerah dalam hal ini Kepala Bappeda Provinsi Jawa Barat bertanggung jawab terhadap tugas pokok dan fungsi perencanaan. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta sebagai upaya pencapaian visi dan misi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, Bappeda selalu berupaya untuk terus meningkatkan kinerjanya sebagai lembaga perencanaan yang handal dengan menjadikan organisasi pembelajaran (*learning organization*)

dalam semua aspek termasuk penerapan good governance dan clean government. Dalam lima tahun ke depan, Bappeda memprioritaskan pada peningkatan kapasitas, kecepatan dan mutu pelayanan, serta efisiensi dan efektifitas pengelolaan sumberdaya yang dimiliki.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang memegang peran penting dalam mencapai tujuan instansi pemerintahan maupun tujuan individu pegawai itu sendiri, tidak terkecuali bagi Bappeda Provinsi Jawa Barat. Sebagai lembaga teknis pemerintah Bappeda Provinsi Jawa Barat dituntut untuk memberikan kinerja yang optimal dalam pelaksanaan perencanaan pembangunan daerah karena tugas dan fungsi Bappeda Jawa Barat menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas perencanaan pembangunan daerah.

Sebagaimana diamanatkan juga dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, sehingga kinerja pegawai Bappeda secara umum menjadi sorotan dan panutan untuk badan-badan pemerintah di Jawa Barat. Peraturan Pemerintah telah mengeluarkan peraturan Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil PNS. Kinerja pegawai sangat diperhatikan oleh Pemerintah agar dapat menjadi bahan pembelajaran bagi instansi pemerintah lainnya.

Tujuannya untuk meningkatkan prestasi dan kinerja PNS. Peraturan Pemerintah ini merupakan penyempurna dari Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS yang dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum. Penilaian prestasi kerja sangat penting bagi instansi pemerintahan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Prestasi kerja PNS akan dinilai berdasarkan 2 (dua) unsur

penilaian, yaitu: Pemerintah sendiri, dalam hal ini Presiden Republik Indonesia sudah mengeluarkan aturan mengenai Sasaran Kerja Pegawai yaitu, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS (Peraturan Pemerintah RI Nomor 46 Tahun 2011, Pasal 1 ayat 2). Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kinerja PNS , yang dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian prestasi kerja PNS menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan Penilaian Perilaku Kerja. Penilaian prestasi kerja tersebut terdiri dari dua unsur yaitu SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian masing-masing unsur SKP sebesar 60 % dan Perilaku Kerja sebesar 40 % (Peraturan Pemerintah RI Nomor 46 Tahun 2011, Pasal 15). Hasil penilaian prestasi kerja PNS dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan.

Secara umum, penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam dua unsur yaitu :

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) : merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kerja pegawai meliputi unsur :
  - a. Kuantitas merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
  - b. Kualitas merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.

- c. Waktu merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
  - d. Biaya merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai.
2. Perilaku kerja : merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi :
- a. Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
  - b. Integritas merupakan kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
  - c. Komitmen merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
  - d. Disiplin merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.
  - e. Kerja sama merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk

bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

- f. Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

**Tabel 1.1**

**Unsur – Unsur Penilaian SKP dan Perilaku Kerja**

| No | SKP              | Perilaku Kerja      |
|----|------------------|---------------------|
|    | Unsur – Unsur    | Unsur – Unsur       |
| 1  | Kuantitas        | Orientasi pelayanan |
| 2  | Kualitas         | Integrasi           |
| 3  | Waktu            | Komitmen            |
| 4  | Biaya            | Disiplin            |
| 5  | -                | Kerja sama          |
| 6  | -                | Kepemimpinan        |
|    | <b>Bobot 60%</b> | <b>Bobot 40%</b>    |

*Sumber : Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, Pasal 7 ayat 2, Pasal 12 ayat 1, dan Pasal 15 ayat 2.*

Pada Tabel 1.1 unsur-unsur penilaian SKP terdiri atas empat unsur yakni kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. SKP memiliki bobot sebesar 60%. Sedangkan unsur-unsur perilaku kerja yang di dalamnya terdapat 6 unsur yakni orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Penilaian prestasi kerja dengan menggunakan SKP mulai diberlakukan setiap

instansi pemerintahan pada Tahun 2014 sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Dari unsur-unsur diatas yang mana pada saat penilaian dicocokkan dengan standar nilai yang ada di bawah ini.

**Tabel 1.2**  
**Standar Nilai Kinerja Pegawai**

| No | Nilai (%)     | Kategori    |
|----|---------------|-------------|
| 1  | 91 – Ke atas  | Sangat Baik |
| 2  | 76 – 90       | Baik        |
| 3  | 61 – 75       | Cukup       |
| 4  | 51 – 60       | Kurang      |
| 5  | 50 – Ke bawah | Buruk       |

*Sumber : Peraturan pemerintah Nomor 46 Tahun 2011,  
Pasal 15 ayat 1 dan pasal 17.*

Berdasarkan tabel 1.2 di atas terlihat bahwa standar-standar nilai yang akhirnya dapat menentukan kinerja pegawai yang ada di Bappeda Provinsi Jawa Barat akan di cocokkan menurut bobot terdapat didalam tabel 1.1. tersebut diatas. Peraturan Pemerintah ini mensyaratkan setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP itu memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Dengan di berlakukanya penilaian kinerja pegawai di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat, maka pegawai akan lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaanya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diterimanya. Selain itu pegawai dituntut untuk bekerja tepat waktu dalam

menyelesaikan segala tugas yang diberikan beserta pembuatan laporan dalam setiap kegiatan yang dilakukan.

Berdasarkan pengamatan awal penelitian di Bappeda Provinsi Jawa Barat, diindikasikan terdapat masalah pada kinerja pegawai di instansi tersebut. Hal ini bisa dilihat dari rata-rata daftar penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil periode Januari sampai dengan Agustus Tahun 2017.

**Tabel 1.3**  
**Rekapitulasi Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai Pada BAPPEDA Provinsi Jawa Barat**  
**Periode Januari – Agustus Tahun 2017**

| Unit Kerja  | Jumlah Pegawai | Nilai Ideal SKP | Nilai SKP                     |          |       |       |       |       |       |         | Nilai Ideal Perilaku Kerja | Nilai Perilaku Kerja          |          |       |       |       |       |       |         | Nilai Total Ideal | Nilai Total   |               |               |               |               |               |               |              |                    |  |  |  |  |  |  |  |
|---|----------------|-----------------|-------------------------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|----------------------------|-------------------------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------------|--|--|--|--|--|--|--|
|   |                |                 | Januari                       | Februari | Maret | April | Mei   | Juni  | Juli  | Agustus |                            | Januari                       | Februari | Maret | April | Mei   | Juni  | Juli  | Agustus |                   | Januari       | Februari      | Maret         | April         | Mei           | Juni          | Juli          | Agustus      |                    |  |  |  |  |  |  |  |
| Bidang Sekretariat  | 54             | 60,00           | 59,50                         | 59,78    | 58,89 | 57,56 | 57,19 | 56,57 | 54,01 | 58,56   | 40,00                      | 37,50                         | 39,67    | 38,20 | 36,53 | 37,65 | 36,64 | 36,8  | 38,00   | 100               | 97,00         | 99,45         | 97,09         | 94,08         | 94,84         | 93,21         | 90,81         | 96,56        |                    |  |  |  |  |  |  |  |
| Bidang Fisik  | 10             | 60,00           | 60,00                         | 58,00    | 59,73 | 59,85 | 60,00 | 60,00 | 59,96 | 58,00   | 40,00                      | 39,00                         | 34,86    | 39,66 | 39,51 | 39,41 | 39,33 | 36,41 | 36,10   | 100               | 99,00         | 92,86         | 99,39         | 99,36         | 99,41         | 99,33         | 96,37         | 94,10        |                    |  |  |  |  |  |  |  |
| Bidang Ekonomi  | 8              | 60,00           | 60,00                         | 58,50    | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 58,10 | 57,57   | 40,00                      | 39,00                         | 39,15    | 39,21 | 39,39 | 34,27 | 38,66 | 37,39 | 39,34   | 100               | 99,00         | 97,65         | 99,21         | 99,39         | 94,27         | 98,66         | 95,49         | 96,91        |                    |  |  |  |  |  |  |  |
| Bidang Pemerintahan Sosial dan Budaya                                 | 8              | 60,00           | 48,70                         | 60,00    | 59,30 | 59,50 | 60,00 | 60,00 | 58,30 | 54,70   | 40,00                      | 34,00                         | 38,40    | 39,29 | 39,33 | 39,33 | 39,14 | 33,81 | 37,68   | 100               | 82,70         | 98,40         | 98,59         | 98,83         | 99,33         | 99,14         | 92,11         | 92,38        |                    |  |  |  |  |  |  |  |
| Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah                                   | 8              | 60,00           | 60,00                         | 60,00    | 59,84 | 60,00 | 60,00 | 52,50 | 60,00 | 54,90   | 40,00                      | 38,75                         | 38,46    | 39,13 | 39,13 | 38,20 | 34,20 | 32,86 | 38,46   | 100               | 98,75         | 98,46         | 98,97         | 99,13         | 98,20         | 86,70         | 92,86         | 93,36        |                    |  |  |  |  |  |  |  |
| Kelompok Jabatan Fungsional   | 29             | 60,00           | 59,40                         | 59,34    | 59,28 | 59,80 | 59,91 | 59,90 | 55,40 | 55,18   | 40,00                      | 37,40                         | 39,37    | 38,89 | 35,49 | 38,86 | 38,37 | 35,71 | 31,28   | 100               | 96,80         | 98,72         | 98,17         | 95,29         | 98,76         | 98,27         | 91,11         | 86,46        |                    |  |  |  |  |  |  |  |
| Balai Pelayanan Evaluasi dan Pelaporan Perencanaan Pembangunan Daerah | 7              | 60,00           | 51,00                         | 56,52    | 56,94 | 60,00 | 51,00 | 41,43 | 56,93 | 53,42   | 40,00                      | 38,00                         | 39,07    | 39,03 | 39,12 | 28,07 | 33,52 | 33,96 | 31,94   | 100               | 89,00         | 95,58         | 95,97         | 99,12         | 79,07         | 74,95         | 90,89         | 85,36        |                    |  |  |  |  |  |  |  |
| Balai Pengembangan Pembangunan dan Analisis Potensi Daerah            | 17             | 60,00           | 56,50                         | 56,47    | 56,32 | 56,34 | 55,82 | 55,96 | 52,94 | 51,70   | 40,00                      | 34,40                         | 36,99    | 32,12 | 36,72 | 36,72 | 36,33 | 33,46 | 33,08   | 100               | 90,90         | 93,46         | 88,44         | 93,06         | 92,53         | 92,29         | 86,40         | 84,78        |                    |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Jumlah</b>   | <b>141</b>     |                 | <b>Jumlah dan Rata - Rata</b> |          |       |       |       |       |       |         |                            | <b>Jumlah dan Rata - Rata</b> |          |       |       |       |       |       |         |                   | <b>753,15</b> | <b>774,59</b> | <b>775,83</b> | <b>778,26</b> | <b>756,42</b> | <b>742,55</b> | <b>736,04</b> | <b>729,9</b> |                    |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Rata - Rata dan Nilai Prestasi Kerja</b>                           |                |                 |                               |          |       |       |       |       |       |         |                            |                               |          |       |       |       |       |       |         |                   | <b>94,14</b>  | <b>96,82</b>  | <b>96,98</b>  | <b>97,28</b>  | <b>94,55</b>  | <b>92,82</b>  | <b>92,01</b>  | <b>91,24</b> | <b>Sangat Baik</b> |  |  |  |  |  |  |  |

Sumber : Laporan Nilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja BAPPEDA Provinsi Jawa Barat

Berdasarkan data tabel 1.3 diatas yang di berikan Bappeda Provinsi Jawa Barat kepada penulis penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai pada unit kerja di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat pada periode Januari sampai dengan Agustus Tahun 2017, hasil capaian rata-rata SKP dan Perilaku Kerja sudah sangat baik melebihi target yang di tetapkan instansi untuk bulan Januari memperoleh nilai rata-rata 94,14, Februari 96,82, Maret 96,98, April 97,28, Mei 94,55, Juni 92,82, Juli 92,01, dan untuk bulan Agustus memperoleh nilai rata – rata 91,24 dan nilai Prestasi Kerja Sangat Baik.

Dilihat dari semua unit kerja pegawai masih ada yang mendapatkan nilai total Pegawai yang dibawah angka 90 diantaranya, Bulan Januari terdapat 2 unit kerja yang memperoleh di bawah angka 90 yaitu, Bidang Pemerintahan Sosial dan Budaya memperoleh nilai total 82,70, dan Balai Pelayanan Evaluasi dan Pelaporan Perencanaan Pembangunan Daerah memperoleh nilai total 89,00. Sementara 6 unit kerja lainnya memperoleh nilai sangat baik lebih dari angka 90. Bulan Februari semua unit kerja memperoleh nilai total sangat baik lebih dari angka 90. Bulan Maret terdapat 1 unit kerja yang memperoleh nilai total di bawah angka 90 yaitu, Balai Pengembangan Pembangunan dan Analisis Potensi Daerah memperoleh nilai total 88,44. Sementara 7 unit kerja lainnya memperoleh nilai total sangat baik lebih dari angka 90. Bulan April semua unit kerja memperoleh nilai total sangat baik lebih dari angka 90. Bulan Mei terdapat 1 unit kerja yang memperoleh nilai total di bawah angka 90 yaitu, Balai Pelayanan Evaluasi dan Pelaporan Perencanaan Pembangunan Daerah memperoleh nilai total 79,07. Sementara 7 unit kerja lainnya memperoleh nilai total sangat baik lebih dari angka

90. Bulan Juni terdapat 2 unit kerja yang memperoleh nilai total di bawah angka 90 yaitu, Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah memperoleh nilai total 86,70, dan Balai Pelayanan Evaluasi dan Pelaporan Perencanaan Pembangunan Daerah memperoleh nilai total 74,95. Sementara 6 unit kerja lainnya memperoleh nilai total sangat baik lebih dari angka 90. Bulan Juli terdapat 1 unit kerja yang memperoleh nilai total di bawah angka 90 yaitu, Balai Pengembangan Pembangunan dan Analisis Potensi Daerah memperoleh nilai total 86,40. Sementara 7 unit kerja lainnya memperoleh nilai total sangat baik lebih dari angka 90. Sedangkan untuk Bulan Agustus terdapat 3 unit kerja yang memperoleh nilai total di bawah angka 90 yaitu, Kelompok Jabatan Fungsional memperoleh nilai total 86,46, Balai Pelayanan Evaluasi dan Pelaporan Perencanaan Pembangunan Daerah memperoleh nilai total 85,36, dan Balai Pengembangan Pembangunan dan Analisis Potensi Daerah memperoleh nilai total 84,78. Sementara 5 unit kerja lainnya memperoleh nilai total sangat baik lebih dari angka 90.

Hal yang menyebabkan nilai total belum mencapai target yang ditetapkan instansi, yakni nilai SKP dan Perilaku Kerja pegawai yang tidak merata. Untuk itu pegawai harus lebih meningkatkan kinerjanya agar lebih baik lagi untuk bisa mencapai target yang telah ditetapkan instansi yaitu memiliki nilai total diatas angka 90.

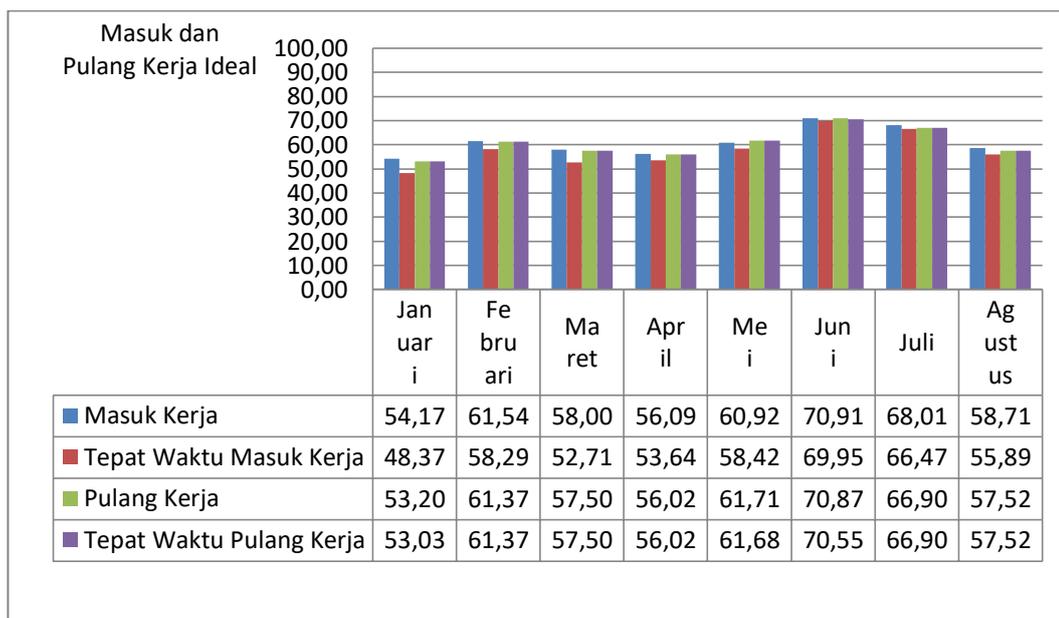
Kinerja BAPPEDA sangat diperhatikan oleh pemerintah untuk menjadi contoh dan bahan pembelajaran bagi instansi lainya di Jawa Barat. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan Kepala Sub. Bagian Kepegawaian

mengenai hasil nilai total SKP dan Perilaku Kerja yang belum memenuhi target yang telah ditetapkan oleh instansi disebabkan oleh sebagai berikut:

1. Pegawai mengumpulkan laporan-laporan melebihi batas waktu yang telah ditetapkan instansi.
2. Pegawai kurang memerhatikan laporan-laporan yang di kerjakan, dikarenakan kerapihan sangat menentukan hasil yang dicapai.
3. Pegawai yang mendapatkan nilai rendah dikarenakan kehadiran yang rendah, sehingga tugas-tugas yang harus dikerjakan bertambah dan tidak terselesaikan dengan baik.
4. Pegawai kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan kurang inisiatif untuk mengerjakan laporan-laporan dengan cepat.
5. Pegawai kurang menjalin komunikasi dengan sesama rekan kerja atau pimpinan mengenai laporan-laporan yang dikerjakan sehingga hasil yang dicapai kurang memuaskan.

Setelah penulis melihat bagaimana data kinerja yang ada saat ini pada BAPPEDA Provinsi Jawa Barat maka dengan ini dapat menjadi indikasi bahwa tingkat kinerja pegawai pada instansi tersebut masih rendah.

Selain masalah kinerja pegawai, masalah lain yang terlihat di BAPPEDA Provinsi Jawa Barat yaitu disiplin kerja pegawai. Untuk itu peneliti juga menggunakan hasil rekapitulasi kehadiran pegawai Periode Januari – Agustus Tahun 2017.



Sumber : Rekapitulasi Fingerprint BAPPEDA Provinsi Jawa Barat

**Gambar 1.1**

### **Tingkat Kehadiran Pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Barat**

**Periode Januari – Agustus Tahun 2017**

Berdasarkan gambar 1.1 dilihat bahwa pegawai yang mengalami peningkatan dan penurunan cukup signifikan, pegawai yang tiba dikantor melebihi batas toleransi yang telah ditentukan atau tiba dikantor dari jam kerja yang telah ditentukan pukul 08.00 WIB dengan pegawai yang datang terlambat cukup tinggi. Pegawai yang tiba dengan terlambat ini seharusnya mendapatkan sanksi yaitu dengan memundurkan jam kepulangan dari kantor. Namun hal ini seringkali tidak dilakukan. Menurut peraturan yang ditetapkan pegawai yang tiba dikantor tepat waktu yaitu pukul 08.00 WIB sehingga pegawai baru boleh pulang pukul 16.00 WIB.

Sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 53 Tahun 2010, Pasal 3, mengamanatkan bahwa beberapa kewajiban PNS yaitu :

1. Menaati segala ketentuan peraturan perundangundangan,
2. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab,
3. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja,
4. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan,
5. Menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Masalah lain yang juga terkait dengan disiplin kerja pegawai adalah masih adanya pegawai yang tidak melaksanakan absensi (*fingerprint*) pada saat masuk jam kerja maupun pada saat pulang kerja dan masih terdapat pegawai yang tidak disiplin dalam hal melaksanakan absensi dengan cara manual yaitu dengan tanda tangan, karena apabila pegawai melaksanakan absensi dengan tanda tangan akan berdampak pada absensi (*fingerprint*) sehingga pegawai yang dianggap tidak masuk Tanpa Keterangan, dalam hal ini terjadi bukan karena pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan melainkan masih banyaknya pegawai yang datang masuk kerja tidak tepat waktu dan tidak melaksanakan absensi (*fingerprint*). Berdasarkan rekapitulasi absensi pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Barat, maka peneliti mengindikasikan adanya permasalahan dalam disiplin kerja pegawai.

Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin (Peraturan Pemerintah RI Nomor

53 Tahun 2010, Pasal 1 ayat 1). Disiplin kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai penunjang suksesnya organisasi dalam mencapai tujuan, maka peran pimpinan sangat menentukan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui disiplin kerja pegawai. Pentingnya disiplin kerja pegawai merupakan salah satu upaya yang harus dilakukan dalam suatu instansi, dimana dengan disiplin diharapkan mereka memiliki rasa tanggung jawab untuk melaksanakan tugas, merencanakan, mengatur dan mengendalikan potensi sumber daya manusia serta dapat meningkatkan kesejahteraan pada pegawai.

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama digunakan untuk memotivasi pegawai agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok. Disamping itu, disiplin juga bermanfaat untuk mendidik pegawai dalam mematuhi dan menyanangi peraturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen SDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai maka semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal (Lijan Poltak Sinambela, 2016:332).

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan penulis terhadap pegawai yang ada dilapangan dan data penunjang lainnya didapatkan berupa hasil wawancara dengan kepala Sub. Bagian Kepegawaian mengenai permasalahan disiplin kerja pegawai, diantaranya :

1. Berdasarkan dimensi etika kerja dengan indikator sikap dan perilaku. Masih adanya pegawai yang sebagian meninggalkan tugasnya saat jam kerja tanpa-

izin.

2. Berdasarkan dimensi mengenai kehadiran dengan indikator absensi dan tepat waktu. Masih kurangnya kedisiplinan pegawai, dilihat dari tingkat kehadiran bulan ke bulan terus menurun. Serta masih adanya pegawai yang masuk dan pulang kerja tidak tepat waktu.
3. Berdasarkan dimensi ketaatan pada standar kerja dengan indikator mentaati aturan dan pedoman bekerja. Masih adanya pegawai yang melanggar peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi. Terlihat pada saat jam, istirahat, masih saja ada yang terlambat masuk dan kebanyakan pegawai mengulur-ulurkan waktu terkesan tidak memperdulikan jam istirahat yang telah ditentukan instansi yaitu jam istirahat dimulai pukul 12.00 sampai dengan 13.00.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu menurut Heny (2015), menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja dan ada beberapa ukuran untuk mengukur disiplin kerja yaitu :

1. Kepatuhan pegawai pada jam kerja.
2. Kepatuhan pelayanan pada perintah/ instruksi dari pimpinan serta menaati peraturan dan tata tertib yang berlaku.
3. Menggunakan dan memelihara bahan – bahan dan alat – alat perlengkapan kantor dengan hati – hati.
4. Berpakaian yang baik, sopan, dan menggunakan tanda – tanda pengenal instansi.
5. Bekerja dengan mengikuti peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi.

Disiplin kerja pegawai yang tinggi dapat meningkatkan kinerja instansi yang lebih optimal lagi, karena tidak ada lagi organisasi atau insitansi yang berprestasi tanpa melaksanakan disiplin kerja yang tinggi. Untuk mencapai sautu tujuan instansi diperlukan adanya pegawai yang penuh kesadaran, kesetiaan, ketaatan dan rasa tanggung jawab atas segala pekerjaan yang diberikan dan telah dikerjakan.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas – tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat (Lijan Poltak Sinambela, 2016:332). Seorang pegawai mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan, tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Faktor lain yang mempengaruhi menurunnya kinerja pegawai, yaitu pengawasan kerja.

Pengawasan pada dasarnya merupakan aktivitas membandingkan kondisi yang ada dengan kondisi yang seharusnya terjadi. Bila ternyata ditemukan adanya penyimpangan atau hambatan segera diambil tindakan koreksi. Agar dapat efektif mencapai tujuannya, pengawasan tidak dilakukan hanya pada saat akhir proses manajemen saja, akan tetapi berada pada setiap tingkatan proses manajemen. Pengawasan adalah proses untuk mengukur kinerja melakukan tindakan korektif dan memastikan bahwa tindakan yang dilakukan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan (Peraturan Gubernur Nomor 41 Tahun 2015). Dengan demikian pengawasan akan memberikan nilai tambah bagi peningkatan disiplin kerja dan

kinerja pegawai terhadap organisasi. Secara ringkas dapat dikatakan bahwa pengawasan adalah proses untuk menjamin agar tujuan organisasi tercapai. Tujuan pengawasan adalah untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan penyelewengan dari aturan dan perundang-undangan yang berlaku dalam pelaksanaan tugas dan fungsi manajemen. Dengan melakukan pengawasan yang baik atau efektif, maka diharapkan para pegawai negeri sipil tidak melakukan pelanggaran disiplin atau dengan kata lain dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan disiplin kerja mereka.

Pelaksanaan kegiatan suatu organisasi tanpa adanya suatu pengawasan, dapat mengakibatkan secara otomatis disiplin kerja menurun dan akan berpengaruh langsung kepada kegiatan-kegiatan lainnya. Sehingga dapat menghambat proses kegiatan suatu organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan suatu sistem pengawasan yang efektif sehingga diharapkan dapat menghasilkan dampak yang positif untuk perkembangan organisasi tersebut.

Pengawasan kerja merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang harus dilaksanakan dalam suatu organisasi atau instansi pemerintah, selain itu pengawasan dilaksanakan untuk mengetahui adanya penyimpangan dalam suatu pekerjaan. Kata “pengawasan” sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karena dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi.

Padahal organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menjamin tercapainya tujuan. Sehingga tugas pimpinan adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat

pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi, mematikan kreativitas, dan sebagainya, yang akhirnya merugikan organisasi sendiri. Sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian tujuan. (T. Hani Handoko, 2015 : 365). Pengawasan kerja dalam suatu instansi pemerintahan sangat penting untuk menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja pegawai akan optimal jika didukung dengan pengawasan kerja yang menghasilkan produktivitas pegawai yang tinggi.

Berdasarkan dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan kepala Sub. Bagian Kepegawaian mengenai pengawasan kerja terhadap pegawai BAPPEDA Peovinsi Jawa Barat belum optimal, diantaranya :

1. Berdasarkan dimensi prosedur, pimpinan jarang melakukan inspeksi sehingga masih ada pegawai yang melaksanakan pekerjaan tidak sesuai prosedur yang diberikan instansi sehingga menyebabkan kinerja pegawai belum optimal.
2. Berdasarkan dimensi standar kerja. Terkadang pimpinan tidak ada ditempat dan jarang melakukan pengawasan secara langsung, sehingga masih ada pegawai yang terlambat masuk jam kerja dan ada pegawai yang berada diluar kantor untuk kepentingan diluar pekerjaan kantor pada saat jam kerja berlangsung.
3. Berdasarkan dimensi perbaikan, pimpinan jarang memeriksa laporan dan jarang mengkoreksi kesalahan pegawai dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja instansi tidak optimal.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu menurut Rio dan Tri (2014), menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dan adapun pengawasan kerja yang dilakukan oleh instansi pemerintahan pada Kejaksaan Tinggi Riau berupa inspeksi yang dilaksanakan per triwulan atau per enam bulan dalam satu tahun. Inspeksi ini terdiri dari :

1. Inspeksi pimpinan, dilakukan oleh Jaksa Agung Muda Bidang Pengawasan dari Kejaksaan Agung atau bisa juga oleh Asisten Bidang Pengawasan dari Kejaksaan Tinggi Riau, yang diinspeksi mengenai keuangan, disiplin pimpinan, kebersihan, dan sebagainya.
2. Inspeksi umum, dilakukan oleh Asisten Bidang Pengawasan dari Kejaksaan Tinggi Riau, yang diinspeksi adalah seluruh pegawai, mengenai kebersihan, disiplin pegawai, pekerjaan yang tidak selesai, pegawai yang mengalami kasus tercela, dan sebagainya.

Oleh karena itu pengawasan sangat penting karena dengan adanya pengawasan akan memotivasi pegawai untuk lebih disiplin dan juga memudahkan instansi untuk mencapai tujuannya. Instansi pemerintah merupakan suatu organisasi yang mempunyai berbagai ragam tujuan. Aktivitas di dalam instansi pemerintah selalu diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan akan tercapai bila adanya kinerja yang tinggi. Kinerja pegawai yang tinggi akan tercapai apabila pegawainya disiplin dalam bekerja serta adanya dukungan dengan disertai pengawasan kerja yang baik untuk menjamin tujuan instansi tercapai. Pegawai dengan pengawasan kerja yang tinggi memiliki perbedaan dengan pengawasan kerja yang rendah. Pengawasan kerja yang tinggi

menghasilkan performa kerja, produktifitas tinggi dan tingginya kehadiran pegawai. Pengawasan kerja dapat mendorong pegawai untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya.

Disiplin pada hakikatnya mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pegawai yang mempunyai disiplin kerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja seorang pegawai. Kedisiplinan yang tidak dapat ditegakkan maka kemungkinan tujuan instansi yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah dijelaskan, maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul **“Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.”**

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian**

Identifikasi masalah merupakan proses pengkajian dari permasalahan – permasalahan yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang tercakup didalam penelitian terhadap variabel disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan, maka terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi yaitu sebagai berikut :

1. Masih adanya pegawai yang menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan instansi.
2. Masih banyaknya pegawai yang mendapatkan nilai kinerja di bawah angka sembilan puluh.
3. Masih ada pegawai yang mendapatkan nilai sasaran kerja pegawai (SKP) dan nilai perilaku kerja dengan hasil yang tidak sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI No. 46 Tahun 2011.
4. Masih rendahnya kehadiran pegawai yang tidak sesuai dengan waktu kerja ideal yang telah ditentukan instansi.
5. Masih banyaknya pegawai yang masuk kerja tidak tepat waktu melebihi batas waktu yang telah ditentukan sesuai peraturan yang telah ditentukan.
6. Masih adanya pegawai yang pulang kerja tidak tepat waktu sebelum jam pulang kerja yang telah ditentukan.
7. Masih belum efektifnya prosedur pengawasan kerja di instansi.
8. Tidak adanya standar pengawasan terhadap pegawai.
9. Tidak adanya pengecekan kebenaran laporan dari pimpinan.

### **1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah penelitian di atas maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana disiplin kerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.
2. Bagaimana pengawasan kerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan

Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.

3. Bagaimana kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.
4. Seberapa besar pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat, baik secara simultan maupun parsial.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Disiplin kerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.
2. Pengawasan kerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.
3. Kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.
4. Besarnya pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat, baik secara simultan maupun parsial.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini digunakan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang SDM, selain itu penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang dapat memberikan manfaat.

#### **1.4.1 Kegunaan Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dan sumbangan pikiran yang bermanfaat bagi peneliti, instansi yang diteliti dan pembaca. Adapun kegunaan akademis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen sumber daya manusia mengenai pengembangan teori yang berkaitan dengan Disiplin Kerja, Pengawasan Kerja, dan Kinerja Pegawai.
2. Bagi para peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan referensi dalam penelitian selanjutnya dan lingkungan kampus Universitas Pasundan.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian yang telah dilakukan, diharapkan dapat memberikan kegunaan praktis bagi pihak-pihak berikut :

##### **1. Bagi Peneliti**

- a. Peneliti dapat mengetahui tingkat disiplin kerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
- b. Peneliti dapat mengetahui tingkat pengawasan kerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
- c. Peneliti dapat mengetahui tingkat kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.
- d. Sebagai bekal bagi peneliti untuk menjadi tenaga kerja yang handal dan profesional.

## **2. Bagi Instansi**

- a. Penelitian ini akan menghasilkan suatu kesimpulan dan saran – saran terhadap masalah yang dihadapi instansi sebagai suatu masukan dan bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Memberikan informasi terhadap pengambilan keputusan bagi instansi guna membentuk disiplin kerja dan pengawasan kerja yang baik dimasa depan dengan meningkatkan kinerja pegawai.
- c. Penelitian ini akan menambah keyakinan dalam memecahkan suatu masalah, hasil dari sebuah penelitian yang dilakukan akan sangat membantu dalam menentukan kebijakan – kebijakan atau keputusan, yang nantinya akan diambil dalam menyelesaikan suatu masalah yang sedang dihadapi.
- d. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi instansi untuk meningkatkan pengawasan kerja dan disiplin kerja bagi pegawai untuk selalu meningkatkan kemampuan kerja dan melaksanakan tugas dengan baik sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang lebih baik.

## **3. Bagi Pihak Lain**

Hasil Penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi untuk memperkaya cara berfikir dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan.