

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Instansi Pemerintah adalah organisasi yang merupakan kumpulan orang-orang yang dipilih secara khusus untuk melaksanakan tugas negara sebagai bentuk pelayanan kepada orang banyak. Tujuan instansi pemerintah dapat dicapai apabila mampu mengolah, menggerakkan dan menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dan efisien. Peran manusia dalam organisasi sebagai pegawai memegang peranan yang menentukan karena hidup dan matinya suatu organisasi pemerintah semata-mata tergantung pada manusia. Pegawai merupakan faktor penting dalam organisasi pemerintahan. Pegawai merupakan faktor penentu dalam pencapaian tujuan instansi pemerintah secara efektif dan efisien. Pegawai menjadi penggerak dan penentu jalannya organisasi.

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi perusahaan, terutama bila dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Melalui potensi yang dimiliki oleh manusia, organisasi dapat mencapai kesuksesan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai faktor penentu keberhasilan dalam organisasi dalam mencapai tujuan.

Organisasi dan pegawai merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Jika pegawai berhasil membawa kemajuan pada suatu instansi, maka keuntungannya akan diperoleh kedua pihak. Bagi pegawai, keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan

hidupnya. Sedangkan bagi suatu instansi, keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan suatu instansi.

PNS (Pegawai Negeri Sipil) merupakan salah satu unsur aparatur yang mempunyai peranan strategis dalam penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Dengan demikian PNS sebagai penyelenggara tugas dan fungsi pemerintahan perlu secara terus menerus meningkatkan kompetensinya sehingga kinerjanya pun optimal.

Hak dan kewajiban pegawai plat merah dalam UU ASN diatur dalam pasal 21 dan 23. Dalam UU ASN kewajiban PNS dan PPPK sama akan tetapi masalah Hak berbeda. Hak PNS diatur dalam pasal 21 dan hak PPPK diatur dalam pasal 22. Perbedaannya, PPPK tidak mempunyai hak jaminan pensiun dan jaminan hari tua. Hak dan kewajiban PNS menurut UU Nomor 5 Tahun 2014 sebagaimana telah ditetapkan. Hak dan Kewajiban PNS sebagai berikut:

1. Hak PNS (Pasal 21 UU ASN)

- a. Gaji, Tunjangan, dan Fasilitas.
- b. Cuti
- c. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua.
- d. Perlindungan

2. Kewajiban Pegawai ASN (Pasal 23)

- a. Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah.
- b. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang

berwenang.

- d. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan.
- e. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab.
- f. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan.
- g. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- h. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik.

Semakin meningkatnya segala aktivitas di instansi dan semakin majunya perkembangan teknologi secara terus menerus akan membawa akibat kepada semakin kompleksnya masalah yang akan dihadapi oleh instansi pada saat ini, sehingga menyebabkan banyaknya aktivitas yang harus dilakukan beserta permasalahan-permasalahan yang harus dihadapi oleh instansi terutama di dalam mencapai tujuan.

Pemberian layanan publik dan pembangunan dibutuhkan aparatur pemerintahan yang memiliki kualifikasi dan kemampuan tertentu. Upaya untuk menempatkan aparatur pemerintah secara tepat, dengan memperhatikan kecocokan antara tuntutan pekerjaan dan kualifikasi atau kompetensi merupakan suatu keharusan. Tingkat kompetensi dan profesionalisme aparatur pemerintahan yang ada perlu selalu dinilai kembali. Berdasarkan penilaian tersebut, dilakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia sesuai tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab melalui pendidikan, pelatihan, loka karya, dan sebagainya.

Era globalisasi pemerintah dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga menjadi proaktif terhadap perubahan. Peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategis terhadap kompetensi, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia merupakan syarat utama dalam era globalisasi untuk mewujudkan kompetensi bersaing dan kemandirian.

Sejalan dengan itu, visi dalam konteks pembangunan bidang kepegawaian di masa yang akan datang adalah mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang professional, mampu bersaing dan mampu mengatasi perkembangan dunia yang pesat di berbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan serta kinerja yang tinggi. Hal tersebut mencerminkan bahwa manajemen pemerintahan negara sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang berperang. Tanpa pegawai negeri yang memiliki persyaratan kompetensi, suatu system admisnistrasi negara akan mengalami kegagalan dalam mengemban misinya. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai negeri merupakan persyaratan mutlak bagi terbangunnya system dan proses administrasi negara.

Wujud nyata dari prinsip kompetensi dapat dilihat dari dilakukannya upaya penilaian kebutuhan dan evaluasi terhadap tingkat kemampuan dan profesionalisme sumber daya manusia yang ada serta upaya perbaikan atau peningkatan kualitas sumber daya manusia. Tanpa diterapkannya prinsip profesionalisme dan kompetensi akan menyebabkan pemborosan dalam menyelenggarakan pemerintahan. Dalam peningkatan kompetensi aparatur strategi peningkatan kompetensi perlu diformulasikan dalam upaya menjalankan

paradigma baru pemerintahan yaitu *clean government* dan *good governance*. *Clean government* merupakan tuntutan pemerintahan saat ini dan untuk melaksanakan hal tersebut profesionalisme aparatur yang dicirikan oleh meningkatnya kompetensi, merupakan prasyarat yang harus dimiliki aparatur Pegawai Negeri Sipil.

Pengertian kinerja sebagaimana didefinisikan oleh Rivai dan Basri (Kaswan, 2012:187), bahwa “Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Sedangkan menurut Prawawirosentono (Lijan Poltak Sinambela, 2012:5) menyatakan bahwa “kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika”. maka dapat dikatakan kinerja sebagai hasil suatu fungsi pekerjaan selama kurun waktu tertentu.

BPSDM adalah instansi yang mempunyai tugas pokok melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah Provinsi di bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Peningkatan kualitas sumber daya manusia di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) telah ditetapkan rencana strategis instansi yaitu dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan menuntut adanya peningkatan kemampuan,

keandalan dan profesionalisme sumber daya manusia.

Penulis tertarik untuk melakukan kajian di lingkungan BPSDM, mengingat di BPSDM merupakan suatu unit pemerintahan yang mempunyai kedudukan strategis dalam lingkup pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan kompetensi di bidang kediklatan. Pembentukan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) adalah berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah; Peraturan Pemerintah Daerah nomor 18 tahun 2016 tentang perangkat daerah; Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat nomor 6 tahun 2016 tentang pembentukan susunan organisasi perangkat daerah.

Kedudukan, tugas dan fungsi yang sangat strategis sebagaimana tersebut di atas, maka BPSDM dituntut untuk selalu dapat menampilkan kinerja yang tinggi. BPSDM tentunya tidak sekedar perubahan nomenklatur kelembagaan saja, namun memiliki makna reform yang sangat berarti bagi upaya pengembangan kompetensi aparatur dan reformasi birokrasi secara umum. Kehadiran BPSDM di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat secara historis telah mengakhiri peran Badan Diklat Provinsi Jawa Barat yang telah memberikan andil dalam mencetak PNS professional selama kurang lebih 48 tahun (1968-2016). Disamping itu ketika melihat tugas pokok dan fungsi, BPSDM dituntut untuk berperan dalam pengembangan kompetensi ASN dari hulu hingga ke hilir. BPSDM tidak hanya menyelenggarakan diklat aparatur tetapi melekat fungsi di dalamnya untuk menyelenggarakan Standarisasi, Sertifikasi dan Pengembangan Kompetensi. Seuai dengan UU Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN Pengembangan Kompetensi dimaksud tidak hanya melalui diklat aparatur namun dapat pula dilaksanakan dengan upaya lainnya, seperti : Seminar, Lokakarya, Penataran, injob training, e-

learning, Benchmarking, dan sebagainya.

Tabel 1.1
Catatan Penilaian SKP Pegawai di BPSDM Provinsi Jabar

| No | Unsur yang dinilai | 2015 | Ket. | 2016 | Ket. | 2017 | Ket. |
|----|------------------------|-------|------|-------|------|-------|-------|
| | | Angka | | Angka | | Angka | |
| 1 | Kuantitas | 78,40 | Baik | 77,50 | Baik | 76,40 | Baik |
| 2 | Kualitas | 77,50 | Baik | 76,00 | Baik | 75,00 | Cukup |
| 3 | Waktu | 78,40 | Baik | 77,00 | Baik | 75,30 | Baik |
| 4 | Biaya | 79,60 | Baik | 77,30 | Baik | 77,00 | Baik |
| | Jumlah | 314 | | 308 | | 304 | |
| | Nilai Rata-rata | 78,50 | Baik | 77,00 | Baik | 76,00 | Baik |

Sumber: Data Sekunder BKD Provinsi Jawa Barat

Data di atas menunjukkan bahwa penilaian SKP pegawai di BPSDM selalu mengalami penurunan setiap tahunnya. Penilaian SKP sampai dengan akhir Desember 2015 adalah 78,50 sedangkan pada tahun 2016 menghasilkan rata-rata 77,00, kemudian pada tahun 2017 yang dimana mengalami penurunan dengan rata-rata 76,00, dan dapat dikatakan bahwa SKP pegawai di BPSDM ini belum cukup baik karena adanya penurunan dari tahun 2015-2017. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Kepegawaian bahwa hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai memang masih kurang maksimal. Pegawai yang mengumpulkan laporan-laporan melebihi batas waktu yang telah ditetapkan instansi, Selain itu juga pegawai yang menunda-nunda pekerjaannya atau tugas yang diberikan oleh atasan sehingga tidak selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan, maka hal ini sangat berpengaruh pada kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu instansi. Untuk mencapai tujuan instansi diperlukan pegawai yang sesuai dengan persyaratan yang ada dalam instansi dan pegawai juga harus mampu

menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh instansi. Setiap instansi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya, dengan harapan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Tabel 1.2
Catatan Penilaian Perilaku Pegawai di BPSDM Provinsi Jabar

| No | Unsur yang dinilai | 2015 | Ket. | 2016 | Ket. | 2017 | Ket. |
|----|------------------------|-------|------|-------|------|-------|-------|
| | | Angka | | Angka | | Angka | |
| 1 | Orientasi Pelayanan | 79,00 | Baik | 77,00 | Baik | 76,00 | Baik |
| 2 | Integritas | 79,00 | Baik | 77,00 | Baik | 77,00 | Baik |
| 3 | Komitmen | 78,40 | Baik | 76,00 | Baik | 76,00 | Baik |
| 4 | Disiplin | 78,60 | Baik | 76,00 | Baik | 75,00 | Cukup |
| 5 | Kerjasama | 79,00 | Baik | 77,00 | Baik | 76,00 | Baik |
| 6 | Kepemimpinan | 82,00 | Baik | 80,00 | Baik | 79,00 | Baik |
| | Jumlah | 476 | | 463 | | 459 | |
| | Nilai Rata-rata | 79,33 | Baik | 77,17 | Baik | 76,50 | Baik |

Sumber: Data Sekunder BKD Provinsi Jawa Barat

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa Penilaian SKP sampai dengan akhir Desember 2015 adalah 79,33 sedangkan penilaian perilaku kerja tahun 2016 menghasilkan rata-rata 77,17 yang dimana mengalami penurunan dari tahun 2017 dengan rata-rata 76,50 dan dapat dikatakan bahwa penilaian perilaku pegawai di BPSDM ini belum cukup baik karena adanya penurunan dari tahun 2015-2017.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Kepegawaian bahwa hasil Perilaku Kerja pegawai masih kurang dari yang diharapkan disebabkan oleh kurangnya konsistensi pegawai untuk menuntaskan suatu pekerjaan, kurang taat dalam menaati peraturan yang berlaku, kurang mampu dalam saling bekerja sama dengan rekan kerja.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri dilakukan berdasarkan prinsip obyektif,

terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian kinerja PNS dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 tahun (akhir Desember tahun bersangkutan) yang terdiri atas unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan unsur Perilaku Kerja. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai yang dievaluasi harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas jabatan PNS yang dinilai.

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. PP 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:

1. SKP (Sasaran Kerja Pegawai), yaitu rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.
2. Perilaku kerja, yaitu setiap tingkah laku, sikap, atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

PP 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.

Tabel 1.3
Unsur-Unsur Penilaian SKP dan Perilaku Kerja

| NO | SKP | Perilaku Kerja |
|----|------------------|---------------------|
| | Unsur-Unsur | Unsur-Unsur |
| 1 | Kuantitas | Orientasi Pelayanan |
| 2 | Kualitas | Integritas |
| 3 | Waktu | Komitmen |
| 4 | Biaya | Disiplin |
| 5 | - | Kerjasama |
| 6 | - | Kepemimpinan |
| | Bobot 60% | Bobot 40% |

Sumber : Data Sekunder BKD Provinsi Jawa Barat

Pada tabel 1.3 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 didalamnya 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 1.4
Standar Nilai Kinerja Pegawai

| NO | Nilai (%) | Kategori |
|----|------------|-------------|
| 1 | 91- keatas | Sangat Baik |
| 2 | 76-90 | Baik |
| 3 | 61-75 | Cukup |
| 4 | 51-60 | Kurang |
| 5 | 50 kebawah | Buruk |

Sumber : Data Sekunder BKD Provinsi Jawa Barat

Berdasarkan tabel 1.4 di atas menunjukkan bahwa standar-standar nilai yang akhirnya dapat menentukan kinerja pegawai yang ada di Badan

Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat akan dicocokkan menurut bobot terdapat didalam tabel 1.4 tersebut diatas.

Berikut merupakan data hasil pra survei kinerja pegawai yang dilakukan oleh

Penulis:

Tabel 1.5
Hasil Pra Survei Kinerja Pegawai BPSDM

| Dimensi | No | Indikator | STS 1 | | TS 2 | | KS 3 | | S 4 | | SS 5 | | Jml Skor | Skor Ideal |
|---|-----|---------------------|-------|---|------|---|------|----|-----|----|------|-----|----------|------------|
| | | | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | | |
| Sasaran Kerja | 1. | Kuantitas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 48 | 18 | 90 | 138 | 150 |
| | 2. | Kualitas | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 42 | 9 | 36 | 7 | 35 | 113 | 150 |
| | 3. | Waktu | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 33 | 9 | 36 | 10 | 50 | 119 | 150 |
| | 4. | Biaya | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 36 | 21 | 105 | 141 | 150 |
| Perilaku | 5. | Orientasi Pelayanan | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 16 | 18 | 72 | 10 | 50 | 138 | 150 |
| | 6. | Integritas | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 12 | 48 | 17 | 85 | 136 | 150 |
| | 7. | Komitmen | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 | 11 | 44 | 17 | 85 | 135 | 150 |
| | 8. | Disiplin | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 30 | 12 | 48 | 8 | 40 | 118 | 150 |
| | 9. | Kerjasama | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 39 | 9 | 36 | 8 | 40 | 115 | 150 |
| | 10. | Kepemimpinan | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 44 | 19 | 95 | 139 | 150 |
| Rata-Rata | | | | | | | | | | | | 129 | 150 | |
| F : Frekuensi. N: Frekuensi x Skor. Jumlah Responden: 30 orang. Jumlah Pertanyaan : 9 STS: Sangat Tidak Setuju. TS: Tidak Setuju. KS: Kurang Setuju. S: Setuju. SS: Sangat Setuju. | | | | | | | | | | | | | | |
| Skor Ideal : Skor Tertinggi x Jumlah Responden | | | | | | | | | | | | | | |

Sumber : Pra-Survei Kinerja Pegawai BPSDM

Berdasarkan hasil pra-survei tersebut, tampak bahwa jumlah skor rata-rata kinerja pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat dikatakan belum optimal, yaitu sebesar 129. dari 10 dimensi yang mewakili kinerja, yang

harus mendapat perhatian utama yaitu pada indikator kualitas, waktu, disiplin, dan kerjasama. Indikator ini kurang baik karena masih adanya pegawai yang kurangnya pegawai dalam menuntaskan pekerjaan dengan tingkat kualitas yang melebihi harapan, pegawai kurang mampu menuntaskan pekerjaan dalam jangka waktu yang terbilang cepat, pegawai kurang dalam menaati aturan dalam kantor, dan pegawai juga kurang mampu saling bekerja sama dengan rekan kerja.

Tercapainya kinerja pegawai yang optimal sangatlah penting guna memastikan seluruh upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan daya saing dan kinerja secara keseluruhan dapat tercapai secara penuh. Organisasi merupakan suatu kesatuan, artinya keberhasilan organisasi tergantung pada keberhasilan seluruh elemen yang terdapat didalamnya dalam melaksanakan tugas, fungsi, serta peranan sesuai dengan telah tercantum pada struktur organisasi, salah satu elemen tersebut diantara lain adalah Sumber Daya Manusia atau dengan kata lain pegawai.

Dalam pelaksanaan pencapaian kinerja yang optimal, maka dibutuhkan kompetensi pegawai yang lebih memadai dan dapat menunjang seluruh aktivitas-aktivitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas. Untuk menghasilkan output atau tingkat pencapaian yang lebih baik, sehingga keberhasilan kinerja seorang pegawai dapat di ukur dari kompetensi sumber daya manusia itu sendiri dalam menuangkan hasil pemikirannya yang baik. Hal ini menjadi kesempurnaan seorang pegawai dalam mengaplikasikan potensinya yang sesuai dengan kompetensinya terhadap penilaian kinerja.

Ketidakkonsistenan kinerja pegawai yang terjadi semata-mata menurun begitu saja, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu

sendiri, seperti faktor internal dari setiap pegawai yang ada di organisasi yaitu seperti faktor kepemimpinan, disiplin, motivasi, kompensasi, dan kompetensi. Selain faktor internal, faktor eksternal pun tentunya mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, seperti lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

Apabila seorang pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan, perilaku berupa motif yang kuat untuk melampaui standar, serta sifat dan citra diri yang mendukung terhadap peningkatan kinerja, besar kemungkinan bahwa hasil kerja (output) yang dihasilkan oleh pegawai yang biasa-biasa saja.

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap instansi termasuk pada BPSDM, karena kinerja merupakan cerminan bagi kemampuan instansi dalam mengelola dan mengalokasikan pegawainya, oleh karena itu kinerja para pegawai mempunyai pengaruh yang sangat penting bagi berlangsungnya kegiatan instansi dan berpengaruh bagi proses pencapaian tujuan instansi. Pentingnya kinerja pegawai yang ada pada BPSDM sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tujuan instansi itu, yaitu untuk meningkatkan pelayanan terutama dalam proses pengawasan dan pembinaan terhadap kebutuhan informasi. Kinerja berkaitan dengan masalah-masalah internal organisasi, masalah eksternal maupun masalah dari pribadi pegawainya itu sendiri. Berikut tabel hasil pra survei mengenai variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai di BPSDM:

Tabel 1.6
Variabel yang mempengaruhi Kinerja Pegawai di BPSDM

| NO | Variabel | STS (1) | | TS (2) | | KS (3) | | S (4) | | SS (5) | | Σ Skor | Skor Ideal |
|----|------------------|---------|---|--------|---|--------|----|-------|----|--------|----|--------|------------|
| | | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | | |
| 1. | Kepemimpinan | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 | 19 | 76 | 9 | 45 | 127 | 150 |
| 2. | Lingkungan Kerja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 | 76 | 11 | 55 | 131 | 150 |
| 3. | Kompetensi | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 27 | 17 | 68 | 4 | 20 | 115 | 150 |
| 4. | Budaya | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 | 76 | 11 | 55 | 131 | 150 |

| NO | Variabel | STS (1) | | TS (2) | | KS (3) | | S (4) | | SS (5) | | Σ Skor | Skor Ideal |
|----|--|------------|---|-----------|---|-----------|----|----------|----|-----------|----|------------------|---------------|
| | | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | | |
| | Organisasi | | | | | | | | | | | | |
| 5. | Disiplin | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 | 11 | 44 | 17 | 85 | 135 | 150 |
| 6. | Pelatihan | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 9 | 10 | 40 | 17 | 85 | 134 | 150 |
| 7. | Kompensasi | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 | 14 | 56 | 14 | 70 | 132 | 150 |
| 8. | Motivasi | 0 | 0 | 3 | 6 | 14 | 42 | 5 | 20 | 8 | 40 | 108 | 150 |
| | Total Rata-Rata | | | | | | | | | | | 127 | 150 |
| | F = Frekuensi N = Frekuensi x Skor Jumlah Responden = 30 Skor Ideal = Jumlah x Responden x Skor Tertinggi | | | | | | | | | | | | |

Sumber : Hasil Pra Survey, Maret 2018

Berdasarkan tabel 1.6 indikator yang dinilai dalam kerja pegawai pada instansi memiliki nilai persentase yang berbeda-beda, skor ideal yang ditetapkan yaitu sebesar 150 dan jumlah skor rata-rata yang terdapat pada tabel 1.3 ialah sebesar 127, yang tidak memenuhi skor ideal diantara indikator tersebut nilai terendah terletak pada Motivasi yaitu sebesar 108, nilai terendah kedua Kompetensi sebesar 115. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai menurun diakibatkan kompetensi dan motivasi yang rendah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian kepegawaian dan umum dijelaskan kinerja dipengaruhi oleh dimensi lingkungan dan tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma, dan nilai. Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur, dan jenis kelamin, tingkat pendidikan, suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, menentukan perilaku kerja, dan produktifitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pegawai. Karakteristik individu dipengaruhi oleh (1) karakteristik organisasi seperti reward system, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi

organisasi serta kepemimpinan, (2) karakteristik pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja.

Selain itu dimensi lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai yakni kompetensi, pengendalian cenderung dapat dilihat karena berada di permukaan. Kompetensi merupakan bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri individu yang dapat memprediksi perilaku dan kinerja dalam beragam situasi dan pekerjaan.

Pada undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 75 menyatakan bahwa penilaian kinerja ANS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang didasarkan system prestasi dan system karier. Dan Pasal 76 menyatakan penilaian kinerja ASN dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, perilaku ASN serta penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Untuk melihat lebih lanjut kondisi awal proses kompetensi, penulis melakukan pra survey penelitian terhadap 30 pegawai pada divisi yang berbeda-beda. Untuk menggambarkan kompetensi di instansi, dan hasilnya dapat dilihat di tabel 1.5 sebagai berikut:

Tabel 1.7
Hasil Rekapitulasi Kuesioner Pendahuluan Kompetensi Pegawai di BPSDM
Provinsi Jawa Barat

| No. | Dimensi | Frekuensi | | | | | Σ Responden | Faktual | Ideal |
|--|--------------|-----------|----------|-----------|-----------|------------|-----------------------|---------|-------|
| | | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | | | |
| 1. | Pengetahuan | 12 | 15 | 3 | 0 | 0 | 30 | 129 | 150 |
| 2. | Keterampilan | 13 | 15 | 2 | 0 | 0 | 30 | 131 | 150 |
| 3. | Motif | 17 | 13 | 0 | 0 | 0 | 30 | 137 | 150 |
| 4. | Sifat | 19 | 11 | 0 | 0 | 0 | 30 | 139 | 150 |
| 5. | Citra Diri | 15 | 15 | 0 | 0 | 0 | 30 | 135 | 150 |
| Jumlah Skor Rata-Rata | | | | | | | | 134 | 150 |
| Faktual = Nilai x F | | | | | | | | | |
| Ideal = Jumlah Responden x Skor Tertinggi | | | | | | | | | |

Sumber : Hasil olah data Pra Survey, Maret 2018

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai kompetensi pegawai di BPSDM yaitu 134 dari standar ideal 150. Dapat dilihat bahwa dimensi yang terkecil itu mengenai pengetahuan dan keterampilan. dariutamanya dalam pengetahuan dan keterampilan, dalam pemahaman job desk pegawai masih kurang memahami dan kurang terampil dalam melakukan pengambilan keputusan. Dapat disimpulkan target standar kerja pegawai pada BPSDM yang diwakili 5 dimensi semuanya belum mencapai standar.

Hasil wawancara denga Kepala Bagian Kepegawaian yang ada di BPSDM (Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia) mengatakan bahwa rendahnya kompetensi pegawai di BPSDM disebabkan kurangnya pengetahuan dan skill yang dimiliki tiap pegawai, dan kompetensi pegawai yang tidak sesuai dengan posisi pekerjaannya, hal ini menyebabkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan masih kurang.

Tabel 1.8
Hasil Rekapitulasi Kuesioner Pendahuluan Motivasi Pegawai di BPSDM
Provinsi Jawa Barat

| No. | Dimensi | Frekuensi | | | | | Σ Responden | Faktual | Ideal |
|--|-----------------------|-----------|----------|-----------|-----------|------------|-----------------------|---------|-------|
| | | SS (5) | S (4) | KS (3) | TS (2) | STS (1) | | | |
| 1. | Kebutuhan Berprestasi | 17 | 13 | 0 | 0 | 0 | 30 | 137 | 150 |
| 2. | Kebutuhan Berafiliasi | 13 | 12 | 5 | 0 | 0 | 30 | 128 | 150 |
| 3. | Kebutuhan Berkuasa | 13 | 14 | 3 | 0 | 0 | 30 | 130 | 150 |
| Jumlah Skor Rata-Rata | | | | | | | | 132 | |
| Faktual = Nilai x F | | | | | | | | | |
| Ideal = Jumlah Responden x Skor Tertinggi | | | | | | | | | |

Sumber : Hasil olah data Pra Survey, Maret 2018

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai rata-rata motivasi pegawai di BPSDM yaitu 132 dari standar ideal 150. Karenanya dalam faktor pegawai kurang

dalam berkontribusi menentukan arah kegiatan instansi, kurangnya berusaha memberikan gagasan/ide baru terhadap instansi, dan kurang dalam bekerja secara berkelompok.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, penulis tertarik untuk mengetahui lebih mendalam bagaimanakah pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai yang ada di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM). Oleh karena itu penulis memilih judul untuk penelitian **“PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BPSDM) PROVINSI JAWA BARAT.”**

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah merupakan proses pengkajian dan permasalahan-permasalahan yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang tercakup di dalam penelitian terhadap variable kompetensi, motivasi dan kinerja pegawai.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, adanya permasalahan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut:

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas maka masalah-masalah yang dapat diidentifikasi oleh penulis sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai

- a) Pegawai kurang mampu menuntaskan pekerjaan dengan tingkat kerapihan,

ketepatan, serta kesesuaian yang melebihi harapan.

- b) Pegawai kurang mampu menuntaskan pekerjaan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.
- c) Kedisiplinan Pegawai masih Kurang.
- d) Pegawai kurang mampu dalam bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.

2. Kompetensi

- a) Pemahaman job desk pegawai masih kurang
- b) Kurang terampil dalam melakukan pengambilan keputusan.

3. Motivasi

- a) Pegawai kurang dalam bekerja secara berkelompok.
- b) Pegawai kurang berusaha memberikan gagasan/ide baru terhadap instansi.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah diatas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik merumuskan dalam pernyataan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Kompetensi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat
2. Bagaimana Motivasi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat
3. Bagaimana kinerja pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat
4. Seberapa besar pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kompetensi pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat
2. Motivasi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat
3. Kinerja pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat
4. Besarnya pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini berkaitan dengan manfaat dari hasil penelitian, baik bagi peneliti, bagi Instansi yang menjadi objek dalam penelitian, dan bagi pembaca laporan penelitian. Kegunaan penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Adapun kegunaan penelitian teoritis sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru yang berhubungan pengetahuan pengaruh Kompetensi, Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi

Jawa Barat. Selain itu dapat dijadikan sebagai suatu perbandingan antara teori dalam penelitian dengan penerapan dalam dunia kerja yang sebenarnya.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi untuk memungkinkan peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian mengenai topik-topik yang berkaitan dengan penelitian ini baik bersifat melanjutkan maupun melengkapi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi instansi dan pertimbangan yang berarti dalam membuat keputusan bagi pemimpin di masa yang akan datang.

1.4.3 Kegunaan Akademis

1. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat mendorong pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi Penelitian lebih lanjut dapat dijadikan bahan perbandingan dan masukan dalam melakukan penelitian sejenis.