

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Organisasi merupakan suatu sistem sosial, dimana kaidah yang terkandung adalah interdependensi antara aktivitas, perasaan dan interaksi yang secara bersama-sama dipengaruhi oleh norma-norma organisasi itu sendiri.

Kompleksitas permasalahan yang ada dalam organisasi dengan sendirinya menuntut adanya suatu manajemen yang baik khususnya terhadap sumber dari manusia, yang bukan saja merupakan subjek, akan tetapi juga sebagai objek dari pada organisasi tersebut. Salah satu faktor yang ikut menentukan tercapainya tujuan perusahaan adalah Sumber Daya Manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut (Flipo, 2010) adalah :

“suatu hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan.”

Manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Manajemen sumber daya manusia pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan mengguakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Prestasi kerja merupakan hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu. Sebagai hasil yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Penilaian prestasi kerja adalah proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawannya secara sistematis dan formal berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Sedangkan Menurut Sedarmayanti, (2017, hal.143) Penilaian prestasi kerja adalah :

“proses melalui organisasi mengevaluasi/menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan kepegawaian dan memberi umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.”

Penilaian prestasi kerja merupakan hal yang sangat mutlak harus dilakukan karena untuk mengetahui prestasi yang dicapai setiap karyawan, penilaian prestasi penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan. Penilaian Prestasi Kerja merupakan satu upaya yang dilakukan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Kebutuhan akan penilaian prestasi kerja utamanya adalah untuk mengetahui kualitas dan kuantitas kinerja, kendala serta sikap karyawan dalam kaitannya dengan keberadaan karyawan di dalam suatu organisasi. Dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang berbeda karyawan berpeluang besar untuk menampilkan pola sikap yang berbeda, menunjukkan prestasi kerja yang juga berbeda. Oleh sebab itu, penilaian prestasi kerja merupakan sesuatu yang sangat penting untuk dilaksanakan.

Sesuai dengan tujuan penilaian pelaksanaan pekerjaan, maka sifat penilaian yang baik yaitu terbuka dan rahasia. Maksudnya sifat terbuka bahwa setiap karyawan yang dinilai berhak mengetahui penilaian yang dilakukan, dan karyawan tersebut dapat mengajukan keberatan atas hasil penilaian jika menurutnya penilaian tersebut kurang sesuai.

Sedangkan fenomena yang terjadi di dalam Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat mengenai kinerja pegawai yang menurun tersebut salah satunya ialah dipengaruhi oleh penilaian kinerja yang masih kurang objektif yang dikarenakan keterlambatan pengumpulan hasil kerja yang di berikan kepada pegawai, sedangkan masa tenggat pengumpulannya sudah melebihi, yang akan mengakibatkan molornya penyelesaian pekerjaan lainnya. Kualitas kerja pegawai yang kurang optimal juga menyebabkan banyak kesalahan dalam menyelesaikan tugas ataupun laporan kerja. Selain itu, ada kalanya karyawan tidak ada di tempat ketika jam kerja sedang berlangsung ataupun pulang sebelum waktu kerja habis. Hal ini di ketahui berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber bernama Pak Oid bagian pengelola administrasi (kenaikan pangkat).

Dengan melihat fenomena yang sudah dijabarkan maka penulis tertarik melakukan penelitian mengenai penilaian prestasi kerja yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Tempat penulis melakukan penelitian yaitu, di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat sub bagian Kepegawaian dan Umum dan di dapatkan data Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan DP3, Dalam data DP3 penilaian ini diambil dari 5 Indikator yaitu Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, dan Kerjasama. Berikut data SKP dan predikat penilaian kinerja dalam 5 tahun terakhir.

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Prestasi Kerja Pegawai di Dinas Sumber Daya Air**  
**Provinsi Jawa Barat**

Unsur yang dinilai	Indikator	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	Tingkat Fluktuatif
Capaian Sasaran Kerja Pegawai (60%)		55,87	55,33	54,55	53,07	52,62	<b>Turun</b>
Perilaku Kerja (40%)	Orientasi Pelayanan	39,57	39,77	40,00	39,33	39,47	<b>Fluktuatif</b>
	Integritas	38,34	38,27	37,84	37,37	36,63	<b>Turun</b>
	Komitmen	39,65	39,33	39,34	38,7	38,96	<b>Fluktuatif</b>
	Disiplin	39,88	39,64	39,81	38,46	39,38	<b>Fluktuatif</b>
	Kerjasama	37,63	37,97	36,33	32,31	32,64	<b>Fluktuatif</b>
<b>Nilai Prestasi Kerja</b>		<b>94,88</b>	<b>94,33</b>	<b>93,21</b>	<b>90,30</b>	<b>90,04</b>	<b>Turun</b>
<b>Predikat</b>		<b>Sangat Baik</b>	<b>Baik</b>	<b>Baik</b>	<b>Baik</b>	<b>Baik</b>	

*Sumber: Sub Bagian Kepegawaian dan Umum (data diolah)*

**Tabel 1.2**  
**Sebutan atau Predikat Penilaian Prestasi Kerja**

Nilai Kinerja Pegawai	Sebutan atau Predikat
91 - 100	Sangat Baik
76 - 90	Baik
61 - 75	Cukup
51 - 60	Kurang
<50	Buruk

*Sumber: PP Nomor 46 Tahun 2011*

**Tabel 1.3**  
**Sebutan atau Predikat Penilaian Prestasi Kerja**

Nilai Kinerja Pegawai	Sebutan atau Predikat
110 - 120 dan memiliki ide baru	Sangat Baik
90 - 109	Baik
70 - 89	Cukup
50 - 69	Kurang
<50	Sangat Kurang

*Sumber: PP Nomor 30 Tahun 2019*

Pada tabel 1.1 diatas dapat diketahui Capaian Sasaran Kerja Pegawai dari tahun 2018 hingga 2022 terdapat penurunan angka. Data tersebut menunjukkan capaian sasaran kerja pegawai dengan penilaian sebesar 60% yang menurun dari tahun ke tahun dalam hal ini selama 5 tahun berturut-turut. Capaian sasaran kerja pegawai pada tahun 2018 mencapai nilai sebesar 55,87% yang kemudian mengalami penurunan presentase nilai pada tahun 2019 sebesar 55,33% dengan selisih 0,54%. Kemudian pada tahun 2020 mengalami penurunan kembali sebesar 54,55% dengan selisih 0.78% selanjutnya pada tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 53,07% dengan selisih 1,48%. Selanjutnya pada tahun 2022 mengalami penurunan kembali dengan presentase nilai sebesar 52,62% dengan selisih 0,45% dari tahun sebelumnya. Maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan data tersebut capaian sasaran kerja pegawai selama 5 tahun yang mengalami penurunan presentase nilai terbesar yaitu pada tahun 2020 ke tahun 2021 yaitu dengan selisih sebesar 1,48%.

Selain capaian sasaran kerja pegawai, adapun perilaku kerja dengan penilaian sebesar 40% yang ditunjukkan dengan beberapa indikator. Indikator pertama yaitu orientasi pelayanan selama 5 tahun berturut-turut mengalami fuktuatif dari setiap tahunnya. Pada tahun 2018 indikator orientasi pelayanan berada pada nilai 39,57% dan di tahun berikutnya

2019 mengalami kenaikan yang tidak begitu signifikan dengan nilai sebesar 39,77% kemudian pada tahun 2020 mengalami kenaikan presentase nilai sebesar 40% dengan selisih 0,23%. Namun kemudian mengalami penurunan presentase nilai pada tahun 2021 sebesar 39,33% dengan selisih 0,67%. Selanjutnya pada tahun 2022 mengalami kenaikan presentase nilai sebesar 39,47% dengan selisih 0,14% dengan tahun sebelumnya. Maka dapat disimpulkan bahwa pada indikator orientasi pelayanan selama 3 tahun yang mengalami penurunan presentase nilai yaitu pada tahun 2020 ke tahun 2021 dengan selisih sebesar 0,67%.

Indikator kedua yaitu integritas selama 5 tahun berturut-turut mengalami penurunan presentase. Pada tahun 2018 indikator integritas mengalami presentase nilai sebesar 38,34% yang kemudian mengalami penurunan presentase nilai pada tahun 2019 sebesar 38,27% dengan selisih 0,07% dan kemudian pada tahun 2020 mengalami penurunan kembali dengan nilai 37,84% dengan selisih dari tahun sebelumnya sebesar 0,43%. Kemudian mengalami penurunan presentase nilai kembali pada tahun 2021 sebesar 37,37% dengan selisih 0,47%. Selanjutnya pada tahun 2022 mengalami penurunan kembali dengan presentase nilai sebesar 36,63% dengan selisih 0,74% dari tahun sebelumnya. Maka dapat disimpulkan bahwa pada indikator integritas selama 5 tahun yang mengalami penurunan presentase nilai terbesar yaitu pada tahun 2021 ke 2022 dengan selisih sebesar 0,74%.

Lalu pada indikator ketiga yaitu komitmen selama 5 tahun berturut-turut mengalami fluktuatif dari setiap tahunnya. Pada tahun 2018 indikator komitmen mengalami presentase nilai sebesar 39,65% yang kemudian mengalami penurunan presentase nilai pada tahun 2021 sebesar 39,33 dengan selisih 0,32%. Kemudian pada tahun 2020 mengalami kenaikan dengan nilai persentase sebesar 39,34% dan mengalami penurunan kembali di tahun 2021 sebesar 38,70% dengan selisih 0,64%. Selanjutnya pada tahun 2022 mengalami kenaikan presentase dengan nilai sebesar 38,96% dengan selisih 0,26% dari tahun

sebelumnya. Maka dapat disimpulkan bahwa pada indikator komitmen selama 5 tahun yang mengalami penurunan presentase nilai yaitu pada tahun 2020 ke 2021 dengan selisih sebesar 0,64%.

Pada indikator keempat yaitu disiplin selama 5 tahun berturut-turut mengalami fluktuatif dari setiap tahunnya. Pada tahun 2018 indikator disiplin mengalami presentase nilai sebesar 39,88% yang kemudian mengalami penurunan nilai di tahun 2019 sebesar 39,64% dengan selisih nilai 0.24% dan pada tahun 2020 dengan nilai 39,81% mengalami kenaikan. Selanjutnya kembali mengalami penurunan presentase nilai pada tahun 2021 sebesar 38,46% dengan selisih 1,35%. Dan pada tahun 2022 mengalami kenaikan presentase dengan nilai sebesar 39,38% dengan selisih 0,92% dari tahun sebelumnya. Maka dapat disimpulkan bahwa pada indikator disiplin selam 5 tahun yang mengalami penurunan presentase nilai yaitu pada tahun 2020 ke 2021 dengan selisih sebesar 1,35%.

Indikator yang terakhir yaitu kerjasama selama 5 tahun berturut-turut mengalami fluktuatif dari setiap tahunnya. Pada tahun 2018 indikator kerjasama mengalami presentase nilai sebesar 37,63% yang kemudian mengalami kenaikan nilai pada tahun 2019 sebesar 37,97% dengan selisih 0,34%. Selanjutnya di tahun 2020 dengan nilai 36,33% mengalami penurunan dengan selisih 1,64%. dan pada tahun 2021 dengan nilai sebesar 32,31% mengalami penurunan kembali dengan selisih 4,02%. Selanjutnya pada tahun 2022 mengalami kenaikan presentase dengan nilai sebesar 32,64% dengan selisih 0,33 % dari tahun sebelumnya. Maka dapat disimpulkan bahwa pada indikator kerjasama selam 5 tahun yang mengalami penurunan presentase nilai yaitu pada tahun 2020 ke 2021 dengan selisih sebesar 4,02%.

Berdasarkan data yang telah dipaparkan tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai prestasi kerja pegawai mengalami penurunan dari tahun ke tahun selama 5 tahun berturut-turut. Dapat dilihat pada tahun 2018 nilai prestasi kerja pegawai menunjukkan presentase nilai

sebesar 94,88% yang kemudian mengalami penurunan nilai pada tahun 2019 sebesar 94,33% dengan selisih nilai 0,55%. Kemudian di tahun 2020 nilai presentase nilai sebesar 93,21% dimana hal ini mengalami penurunan nilai dari tahun sebelumnya dengan selisih 1.12%. Selanjutnya kembali mengalami penurunan presentase pada tahun 2021 sebesar 90,30% dengan selisih 2,91%. Dan pada tahun 2022 mengalami penurunan kembali dengan presentase nilai sebesar 90,04% dengan selisih 0,26% dari tahun sebelumnya. Maka secara keseluruhan data tersebut mengalami penurunan presentase nilai yang dimana hal tersebut menunjukkan kinerja pegawai yang menurun setiap tahunnya.

Jika hal ini terjadi secara terus menerus maka yang akan terjadi yaitu menghambat tujuan dan kebijakan organisasi yang ingin dicapai. Menurut narasumber Ibu Hayati sebagai pengelola SKP di bagian Kepegawaian dan Umum penurunan presentase nilai ini akan diatasi dengan pembinaan atau pelatihan yang diberikan kepada para pegawai yang mengalami penurunan presentase nilai.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat”**

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan yang ada pada latar belakang masalah, dapat disimpulkan bahwa masalah pada penelitian ini adalah masih kurang optimalnya kinerja pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat. walaupun perolehan nilai hasil kerja setiap pegawai sudah baik, namun masih ada beberapa hasil penilaian kinerja karyawan yang fluktuatif dari tahun sebelumnya. Penilaian Kinerja juga merupakan faktor penentu dari kualitas kinerja pegawai, dimana disini pegawai dituntut untuk menyelesaikan target kerja untuk mencapai tujuan yang ingin di capai oleh organisasi. Keefektifan sebuah Penilaian Prestasi Kerja juga dapat memberikan begitu banyak manfaat baik bagi pegawai maupun organisasi. Namun buruknya Proses Penilaian



Kinerja yang tidak di pantau dengan baik juga dapat menimbulkan permasalahan seperti semakin menurunnya prestasi kerja pegawai, karena tidak adanya pengawasan yang baik saat sesudah maupun sebelum proses penilaian prestasi kerja pegawai.

### **1.3 Maksud Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pernyataan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran Penilaian Prestasi Kinerja di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana gambaran tingkat Kineja pegawai pada Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat?
3. Adakah pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat?

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ada, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Gambaran Penilaian Prestasi Kerja pegawai pada Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.
2. Gambaran tingkat Kineja pegawai pada Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.
3. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Setelah penelitian dilaksanakan, maka diharapkan memberikan manfaat sebgai berikut :

1. Bagi Penulis

Menambah pengalaman belajar dalam membentk sikap, kemampuan dan keterampilan dalam meneliti serta dapat memperluas wawasan dan ilmu pngetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

dan Prilaku Organisasi, khususya tentang pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

## 2. Bagi Organisasi

Memberikan sumbangsih pemikiran dan bahan evaluasi Bagi Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat mengetahui sejauh mana Penilaian Prestasi kerja berpengaruh kepada kinerja pegawai. Dan hasilnya dapat menjadi pertimbangan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia dalam organisasinya. Selain itu. Pimpinan dapat menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.