

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu orang-orang yang berperan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, baik itu lembaga atau perusahaan-perusahaan. Menurut Gustiana, dkk (2022, hlm. 657-666) sumber daya manusia sebagai aset organisasi membutuhkan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Faktor SDM dalam keunggulan kompetitif yang banyak bukti menunjukkan bahwa negara yang memiliki keunggulan kompetitif dapat memenangkan persaingan. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah aset berharga yang dapat memberikan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, para pemimpin perusahaan, baik negeri maupun swasta, harus menganggap karyawan sebagai aset penting, bukan beban. Menurut Agustanty (2022, hlm. 1-2) pada era globalisasi ini dengan dibutuhkannya Sumber Daya Manusia (SDM) yang dengan tidak bisa di pungkiri. Oleh sebab itu tantangan bagi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah mengharuskan mengikuti perubahan dengan cepat, maka dari itu di dalam suatu lembaga harus menciptakan Salah terpenting yang dimiliki oleh organisasi adalah sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tinggi yang mampu mengikuti perubahan kemajuan di Indonesia. Werther & Davis (dalam Radhiya, 2023, hlm. 3) menyebutkan tenaga kerja yang memiliki kinerja tinggi dan selalu berupaya untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Hal ini menandakan bahwa SDM mempunyai peran penting dalam organisasi dan memerankan peran sentral dalam pencapaian tujuan organisasi

Sumber Daya Manusia adalah kunci keberhasilan suatu organisasi. Untuk memenuhi tujuan organisasi secara optimal, diperlukan tenaga kerja yang kompeten dan upaya pengelolaan yang efektif sehingga kinerja seluruh pegawai dapat ditingkatkan. Putri (2020, hlm. 26-27) menyatakan bahwa hasil kerja yang dihasilkan oleh individu atau tim dalam organisasi selama periode tertentu, yang menunjukkan seberapa baik seseorang atau kelompok melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins dalam Ahmad Tarmizi (2021, hlm. 26) berpendapat bahwa indikatornya kinerja

pegawai adalah kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian

Kinerja pegawai dapat dinilai berdasarkan tolok ukur yang spesifik dan terukur, yaitu indikator kinerja. Menurut Pratama & Sukarno (2021, hlm. 25-27) berpendapat Melalui pengukuran kinerja, organisasi memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang kontribusi setiap individu, memungkinkan perbaikan berkelanjutan dan pengambilan keputusan yang tepat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Berdasarkan Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 mengamanatkan bahwa penilaian kinerja PNS harus mempertimbangkan perencanaan kinerja, capaian hasil kerja, dan perilaku PNS, baik di tingkat individu maupun organisasi. Karena masyarakat kini semakin memperhatikan kinerja pemerintahan, terutama karena masih seringnya terjadi kasus yang menunjukkan rendahnya kinerja pegawai di kantor-kantor pemerintahan. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat mengharapkan agar pemerintah dapat berfungsi dengan efektif dan efisien serta mengelola tata kelola yang baik, dengan mencakup aspek seperti transparansi, akuntabilitas, dan pelayanan publik yang berkualitas tinggi.

Salah satu lembaga pemerintah ialah Dinas Pendidikan Kota Bandung yang merupakan suatu lembaga pemerintah yang bergerak dan bertugas untuk mengatur segala urusan administrasi yang berhubungan dengan pendidikan. Setiap pegawai memiliki tugas dan tuntutannya masing-masing dengan posisi yang di milikinya. Dalam pemenuhan tugas-tugasnya seorang pegawai dinilai oleh atasan, hal ini Dinas pendidikan kota bandung suatu lembaga yang berada di pemerintahan kota bandung yang memiliki jumlah pegawai sebanyak 118 pegawai, dengan penilaian menggunakan sistem manajemen bandung kinerja. Dengan menetapkan standar pencapaian tujuan organisasi yang difokuskan pada kinerja pegawai, mereka dituntut untuk mencapai performa yang optimal. Jika pegawai mencapai kinerja yang sesuai atau sudah maksimal, maka penilaian kinerja mereka juga akan dinilai baik dan optimal. Karena alasan tersebut, pegawai harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dan dedikasi yang kuat terhadap pekerjaannya. Sebagai ujung tombak organisasi, pegawai memberikan kontribusi nyata dalam mewujudkan visi dan misi

perusahaan. Dinas Pendidikan Kota Bandung, yang memperhatikan kepentingan dan kebutuhan pegawai, maka tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai karena pegawai akan merasa lebih terlibat dan memiliki tanggung jawab. Oleh karena itu, pencapaian kinerja yang optimal menjadi tugas besar bagi setiap pegawai. Setiap pegawai harus menunjukkan komitmen yang kuat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Pegawai adalah elemen penting dalam organisasi, yang sangat berperan dalam keberhasilan organisasi tersebut.

Dinas Pendidikan Kota Bandung memiliki peran langsung dalam memenuhi kepentingan dan kebutuhan pegawainya. Fokus utama dalam standar pencapaian tujuan organisasi ini adalah pada aspek kepegawaian. Tanggung jawab yang besar ini menuntut setiap pegawai untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang memerlukan komitmen yang kuat dalam menjalankan tugas yang diberikan. Sebagai sumber daya utama dalam organisasi, pegawai memegang peranan penting dalam mencapai keberhasilan organisasi, meskipun sumber daya lainnya juga memiliki peran masing-masing. Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung dapat dievaluasi melalui rekapitulasi hasil kerja mereka. Penilaian kinerja didasarkan pada seberapa efektif pegawai menyelesaikan tugasnya, di mana kinerja dianggap baik jika pegawai tersebut menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan dengan tingkat kesalahan yang minimal. Untuk melihat pencapaian kinerja Dinas Pendidikan Kota Bandung, dapat merujuk pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**

**Rekapitulasi Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung**

No	Tahun	Nilai SKP	Kompetensi Kerja
1.	2020	89	94.00
2.	2021	102	93.00
3.	2022	Baik	92.00
4.	2023	Baik	83.00

*Sumber: Diolah dari data pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung 2024*

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa capaian sasaran kinerja pegawai dari tahun 2020 hingga 2023 belum mencapai tingkat optimal. Hasil rekapitulasi kompetensi kerja di Dinas Pendidikan Kota

Bandung menunjukkan adanya penurunan kompetensi kinerja pegawai. Pada tahun 2020, kompetensi kerja tercatat sebesar 94,00, selanjutnya pada tahun 2021 kompetensi kerja mendapatkan jumlah sebesar 93.00, sedangkan pada tahun 2022 kompetensi kerja mendapatkan jumlah sebesar 92.00, dan pada tahun 2023, terjadi penurunan sebesar 83,00. Didukung oleh Peneliti melakukan wawancara dengan seorang pegawai terkait dengan penurunan kompetensi kerja yang terjadi yang diakibatkannya karena terlalu banyak pekerjaan yang harus ditangani, yang pada akhirnya tidak sesuai dengan tugas pokok yang seharusnya dilakukan sesuai dengan jabatannya. Hal ini dapat menyebabkan penurunan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas yang seharusnya dilakukan dengan baik. Tumpukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan tanggung jawab utama seseorang dapat mempengaruhi produktivitas, kualitas kerja, dan pada akhirnya, kinerja secara keseluruhan. Namun pada tabel nilai SKP dari tahun 2022 terjadi perubahan pada Permenpan No.6 Tahun 2022 bahwa Capaian kinerja organisasi dinyatakan dalam predikat seperti Istimewa, Baik, Butuh Perbaikan, Kurang dan Sangat Kurang.

Data yang telah dijelaskan sebelumnya menunjukkan bahwa menurunnya kemampuan kinerja pegawai disebabkan oleh ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan baik, serta banyaknya tugas yang tidak dapat direalisasikan sepenuhnya atau tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Seperti yang terlihat pada tabel berikut.

**Tabel 1.2**  
**Rencana Sasaran Kerja Pegawai**  
**Dinas Pendidikan Kota Bandung**

No	Kegiatan Tugas	Target	Realisasi
1.	Tugas laporan penyelesaian sesuai dengan petunjuk pimpinan dan target waktu yang telah ditentukan.	100%	100%
2.	Jumlah jabatan yang dicatat berdasarkan metode analisis beban kerja dan analisis jabatan	8 Jabatan	2 Jabatan
3.	Jumlah dokumen penyusunan kebutuhan kompetensi ASN	2 Laporan	1 Laporan

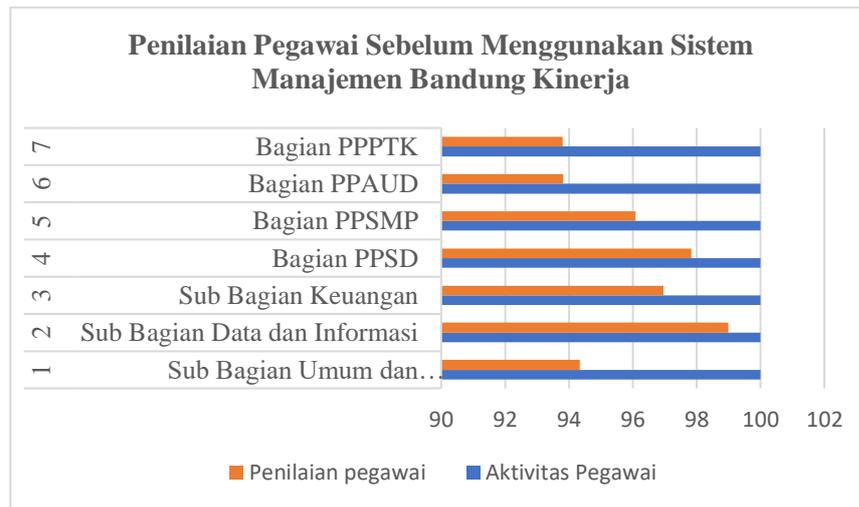
No	Kegiatan Tugas	Target	Realisasi
4.	Layanan analisa kepegawaian meliputi Pangkat, Pensiun, KGB, dan konseling kinerja pegawai terfasilitasi, terdokumentasikan	12 Laporan	3 Laporan
5.	Permasalahan Disiplin ASN terfasilitasi	12 Laporan	3 Laporan

*Sumber: Diolah dari data pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung 2023*

Dari tabel diatas, disimpulkan pencapaian kinerja pegawai belum mencapai tingkat optimal, Terdapat pernyataan dalam rencana sasaran kinerja pegawai bahwa beberapa tugas belum dilaksanakan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya disiplin di kalangan pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai jangka waktu tertentu. Kecenderungan penundaan tugas di kalangan karyawan seringkali mengakibatkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu memiliki strategi efektif untuk mengatur pegawai, meningkatkan kualitas kinerja, dan memaksimalkan potensi individu demi mencapai tujuan organisasi. Hal ini untuk mencapai suatu tujuannya organisasi harus melakukan berbagai kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu salah satunya dengan penilaian kinerja pegawai. Menurut Kasmir (dalam Chusminah & Haryati 2019, hlm. 63-64) berpendapat bahwa Penilaian kinerja dilaksanakan melalui berbagai Elemen-elemen yang mencakup kehadiran, integritas, tanggung jawab, keterampilan, loyalitas, kepatuhan, kolaborasi, kepemimpinan, dan inisiatif. Dengan evaluasi kinerja pegawai ini, dapat dikatakan bahwa ini adalah tahap evaluasi kerja yang berpotensi meningkatkan kualitas pegawai untuk mendukung kelangsungan aktivitas perusahaan. (Arifandi, 2020, hlm. 110). Penilaian kinerja mencakup hasil kerja, periode waktu, serta perilaku pegawai. Terdapat beberapa kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja pegawai, yang datanya didasarkan pada bobot penilaian oleh satuan kepegawaian dan dalam rentang waktu yang telah ditetapkan. Penilaian secara umum bertujuan untuk memutar kualitas hasil kerja serta memberikan umpan balik kepada seorang pegawai dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. (Muslimin, 2020, hlm. 197). Namun dalam

penilaian kinerja yang efektif dapat menggabungkan pendekatan objektif dan subjektif, dan melibatkan dialog antara atasan dan pegawai untuk memastikan pemahaman yang lebih baik tentang hasil penilaian tersebut.

Berdasarkan dengan hal tersebut, fenomena hasil observasi selama internship menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang rendah dan terdapat penilaian pegawai yang tinggi atau subjektif. Berikut tampilan data pada tabel berikut:



**Gambar 1.1**

### Diagram Penilaian Pegawai

*Sumber : Diolah dari data capaian penilaian kinerja Dinas Pendidikan Kota Bandung*

Diagram batang diatas dapat dilihat penilaian kinerja dari setiap bidang di Dinas Pendidikan Kota Bandung diperoleh sangat tinggi, dan aktivitas pegawai dengan mencapai 100%. Namun pada kenyataannya seperti yang dijelaskan Dalam tabel 1.1 dan 1.2 bahwa kinerja pegawai sangat rendah dan banyaknya tugas yang tidak terealisasi. Seperti Layanan analisa kepegawaian dengan target 12 dokumen, dan terealisasinya dengan 2 dokumen. Maka dari itu diagram diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dapat dikatakan subjektif karena adanya ketidaksetaraan pemberian penilaian terhadap pegawai yang memang tidak terukur dari kinerjanya.

Selanjutnya, peneliti mendukung temuan tersebut dengan melakukan wawancara dengan seorang pegawai yang berhubungan dengan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung. Sebelum adanya sistem Penilaian

kinerja melalui manajemen Bandung kinerja terjadi penilaian yang subjektif karena semua sistemnya berjalan manual, seperti absensi manual dan penilaian atasan manual menggunakan kertas. Penilaian dilakukan subjektif dengan meninjau absensi pegawai apakah tepat waktu atau tidak, karena terkadang terdapat kelalaian dari pegawai, seperti datang ke kantor pada pukul 10 dan melakukan absensi namun kemudian pulang sebelum waktunya, atau juga pekerjaannya yang dilimpahkan pada satu orang. Penilaian dapat dikatakan orang yang sudah lama bekerja di kantor tersebut mendapatkan nilai besar dan dapat dikatakan senior penilaian besar junior mendapatkan nilai kecil, dan Kinerja sejumlah pegawai masih memerlukan peningkatan untuk mencapai standar yang telah ditetapkan. Selain itu, kedisiplinan terkait waktu masuk dan pulang kerja pegawai juga masih kurang.

Penelitian ini didasari oleh adanya gap dalam studi sebelumnya. Menurut studi yang dilakukan oleh Tajeri (2020) bahwa Performa pegawai sebelum dan setelah penerapan kebijakan evaluasi kinerja pegawai berbasis SKP di Sekretariat Daerah Kota Muara Teweh terbukti berbeda. Selain itu, riset yang telah dilakukan oleh Dedi Darwis (2019) menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan dalam penilaian kinerja antara metode sistem skoring dan metode profile matching. Metode profile matching menghasilkan analisis evaluasi kinerja yang lebih representatif (dengan tingkat kesesuaian yang lebih tinggi) karena dapat menunjukkan akurasi perbedaan dalam setiap penilaian kinerja dari setiap karyawan. Hal ini berbeda dengan metode sistem skoring, di mana semua skor baik atau buruknya ditentukan berdasarkan rentang nilai yang sudah ditentukan sebelumnya, yang seringkali menghasilkan nilai akhir yang sama. Akibatnya, metode sistem skoring tidak dapat secara pasti menunjukkan karyawan mana yang lebih unggul dalam penilaian.

Penelitian ini memiliki keunikan karena mengkaji kinerja pegawai sebelum dan sesudah penilaian melalui Sistem Manajemen Bandung Kinerja dan Fokus penelitian ini yaitu konteks yang unik, dan itu akan memberikan pemahaman, wawasan baru tentang bagaimana kinerja pegawai sebelum dan sesudah penilaian dalam Sistem Manajemen Bandung Kinerja.

Penelitian Studi Komparasi Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung Sebelum dan Sesudah Penilaian Berdasarkan Sistem Manajemen" mencakup perbedaan dalam pemahaman, penerapan, dan dampak sistem manajemen sebelum dan sesudah implementasinya. Sebelum penilaian berdasarkan sistem manajemen bandung kinerja, mungkin terdapat kekurangan pemahaman tentang standar kinerja dan proses evaluasi, serta kemungkinan adanya ketidaksesuaian dalam pengukuran kinerja. Selain itu, gap dapat berupa kurangnya keterampilan atau pelatihan untuk memahami dan menggunakan sistem manajemen bandung kinerja dengan efektif. Implementasi sistem manajemen juga dapat mengharuskan perubahan budaya organisasi, menciptakan kebutuhan untuk adaptasi dan penyesuaian yang mungkin belum teridentifikasi sebelumnya. Dengan memeriksa gap ini, penelitian dapat mengidentifikasi perubahan signifikan dalam kinerja pegawai setelah adopsi sistem manajemen, serta faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan tersebut. Karena itu, berdasarkan data dan latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti tertarik untuk melanjutkan penelitian lebih lanjut dalam bentuk skripsi, dengan fokus pada lingkungan kerja di kantor Dinas Pendidikan Kota Bandung. **“Studi Komparasi Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung Sebelum dan Sesudah Penilaian Berdasarkan Sistem Manajemen Bandung Kinerja”**.

## **1.2 Batasan Dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, peneliti membatasi ruang lingkup penelitian ini baik secara konseptual maupun kontekstual agar tidak terlalu meluas.

#### **1.2.1.1 Batasan Konseptual**

Peraturan Menteri Nomor 30 Tahun 2019 Pasal 3 mengarahkan analisis kinerja pegawai. Peraturan ini mengungkapkan bahwa penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilaksanakan berdasarkan perencanaan kinerja pada level individu serta unit atau organisasi, dengan mempertimbangkan tujuan, pencapaian, hasil, manfaat yang diperoleh, dan perilaku PNS.

### **1.2.1.2 Batasan Kontekstual**

Secara kontekstual peneliti melakukan penelitian terhadap kinerja pegawai sebelum dan sesudah penilaian berdasarkan sistem manajemen bandung kinerja di Dinas Pendidikan Kota Bandung.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan Latar Belakang permasalahan yang ada, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung sebelum penilaian berdasarkan sistem manajemen bandung kinerja?
2. Bagaimana Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung sesudah penilaian berdasarkan sistem manajemen bandung kinerja?
3. Apakah terdapat perbedaan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung sebelum dan sesudah penilaian berdasarkan sistem manajemen bandung kinerja?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki dua tujuan yang saling melengkapi, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus.

### **1.3.1 Tujuan Umum**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi perbedaan dalam penilaian kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung sebelum dan setelah penerapan sistem manajemen kinerja Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Khusus**

Sebagai upaya untuk mencapai tujuan khusus, penelitian ini akan mengkaji secara mendalam mengenai:

1. Untuk mengetahui gambaran Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung sebelum penilaian berdasarkan sistem manajemen bandung kinerja
2. Untuk mengetahui gambaran Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung sesudah penilaian berdasarkan sistem manajemen bandung kinerja

3. Untuk mengetahui perbedaan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung sebelum dan sesudah penilaian berdasarkan sistem manajemen bandung kinerja

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh temuan-temuan baru yang tidak hanya memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi pengembangan kebijakan dan praktik di lapangan. Manfaat penelitian ini dapat diuraikan menjadi dua bagian, yaitu:

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Dalam penelitian ini terkait “Studi Komparasi Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung Sebelum dan Sesudah Penilaian Berdasarkan Sistem Manajemen Bandung Kinerja” dapat memberikan wawasan dan informasi dalam bidang sumber daya manusia yang didalamnya membahas mengenai kinerja pegawai sebelum dan sesudah penilaian berdasarkan sistem manajemen bandung kinerja.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

###### **1) Bagi Lembaga**

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat menambah pemahaman yang lebih baik mengenai studi komparasi kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung sebelum dan setelah penilaian yang didasarkan pada Sistem Manajemen Bandung Kinerja.

###### **2) Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan bisa membantu kita lebih memahami bagaimana cara mengelola pegawai, terutama setelah diterapkannya sistem baru di Dinas Pendidikan Kota Bandung.

###### **3) Bagi Pihak Lain**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang yang relevan, serta menjadi acuan bagi penelitian-penelitian berikutnya.

## 1.5 Struktur Organisasi Skripsi

Struktur skripsi ini mengikuti format penulisan yang ditetapkan dalam Pedoman Karya Tulis Ilmiah Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2021. Format ini memberikan pedoman yang komprehensif bagi penulis dalam menyusun setiap bagian skripsi, sehingga menjamin kesesuaian dengan standar penulisan ilmiah yang berlaku.

**Pada BAB I** didalamnya yang memuat penjelasan lengkap tentang latar belakang, tujuan, dan struktur penelitian, penulis menjelaskan secara rinci mengenai pentingnya penelitian ini.

**Pada BAB II** mengandung tinjauan pustaka yang mendalam, yang menyajikan dasar teori, konsep, dan hasil penelitian sebelumnya terkait permasalahan yang diteliti. Bagian ini penting untuk memberikan kerangka berpikir yang kuat bagi penelitian

**Pada BAB III** menguraikan secara rinci metode penelitian kuantitatif yang diterapkan dalam penelitian ini. Di dalamnya mencakup desain penelitian, pemilihan sampel, pengumpulan data menggunakan instrumen tertentu, dan teknik analisis data yang sesuai.

**Pada BAB IV** terdiri atas dua elemen esensial, yakni temuan temuan penelitian dan analisis terhadap data yang dikumpulkan, dan inti dari penelitian di mana hasil pengolahan data yang diperoleh disajikan secara detail. Analisis mendalam terhadap data ini kemudian dilakukan untuk memberikan jawaban yang komprehensif terhadap permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya

**Pada BAB V** berisi rangkuman kesimpulan, yang menyajikan ringkasan temuan penelitian, implikasi dari hasil penelitian tersebut, serta rekomendasi yang diajukan oleh peneliti berdasarkan analisis data yang telah dilakukan. Bab ini juga menyoroti poin-poin penting yang dapat diambil sebagai kesimpulan dari seluruh penelitian.