

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting bagi sebuah organisasi/ perusahaan, sebagaimana yang dikemukakan Hasibuan (1995, hlm.1) sumber daya manusia merupakan salah satu unsur dari 6 unsur Manajemen yaitu *Men, Money, Methode, Materials, Machines, dan Market*. Dalam mencapai tujuannya, sebuah organisasi haruslah memiliki sumber daya manusia dengan kompetensi yang unggul. Unsur *Men* ini yang kemudian berkembang menjadi suatu bidang kajian ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dengan kata lain, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memusatkan perhatian pada unsur manusia dalam organisasi. Dimana Manajemen Sumber Daya Manusia inilah yang bertugas untuk mengelola unsur manusia yang ada dalam suatu perusahaan seefektif mungkin agar menghasilkan sumber daya manusia yang merasakan kepuasan kerja dan bekerja secara memuaskan (Marwansyah, 2010, hlm.2).

Dalam suatu organisasi/perusahaan sumber daya manusia atau sering pula disebut dengan karyawan/pegawai dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi. Manajemen kinerja disusun sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sistem manajemen kinerja merinci aspek-aspek kinerja yang mana yang relevan terhadap organisasi melalui analisis pekerjaan, penilaian kinerja yang hanya merupakan satu metode untuk mengelola kinerja karyawan, memberi umpan balik kepada karyawan melalui sesi umpan balik. Sehingga mereka dapat menyesuaikan kinerjanya dengan sasaran organisasi (Kaswan, 2012, hlm.187).

Sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya bahwa salah satu aspek kajian manajemen kinerja adalah penilaian kinerja yang dikenal juga

dengan *performance evaluation*, *performance rating*, *performance assessment*, *service rating* dan lain-lain yang pada dasarnya merupakan proses dimana organisasi memperoleh informasi tentang seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya (Noe dalam Kaswan, 2012, hlm.192). Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi informasi tentang bagaimana kinerja dikaitkan dengan fungsi MSDM, memberi peluang kepada para karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerjanya, mendorong ke arah pengembangan dan peningkatan kinerja dan penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier karena penilaian itu memberi peluang untuk meninjau rencana karier seseorang dilihat dari kekuatan dan kelemahannya (Sukmalana dalam Kaswan, 2012, hlm.192).

Sejalan dengan yang tertuang dalam Perka BKN No.01 Tahun 2013 dalam rangka menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan maka diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil yang dapat memberi petunjuk bagi pejabat yang berkepentingan dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan organisasi.

Sebagaimana disebutkan sebelumnya mengenai Penilaian Prestasi Kerja, PP No. 46 Tahun 2011 lebih lanjut menjelaskan bahwa Penilaian Prestasi Kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Dalam ayat selanjutnya dijelaskan bahwa sasaran kerja pegawai merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Sedangkan perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang selanjutnya disebut PPPPTK adalah unit pelaksana teknis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di bidang pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan yang bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. Salah satu PPPPTK yang ada di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan adalah PPPPTK IPA yang ditugaskan untuk mengembangkan sains melalui berbagai kegiatan diklat, pengkajian, penelitian, dan pengembangan bahan ajar terus berusaha meningkatkan kualitas SDM bagi tenaga teknis dan tenaga fungsional. Peningkatan kualitas SDM dilaksanakan melalui pendidikan formal baik di dalam maupun di luar negeri yaitu untuk pendidikan S1, S2, S3 dan pendidikan nonformal lainnya melalui *short course* di dalam dan luar negeri. Sebagai sebuah lembaga pemerintahan, Penilaian kinerja pegawai di PPPPTK IPA dilakukan sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, biasanya Penilaian Prestasi Kerja tahunan dilaksanakan pada bulan desember, dan ditandatangani per 2 Januari. Dimana aspek penilaiannya yaitu sasaran kinerja pegawai dan perilaku kerjanya.

Mengacu pada Perka BKN No.01 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang telah disebutkan sebelumnya, Penilaian Prestasi Kerja di lingkungan PPPPTK IPA dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil yang ada di lingkungan kerja PPPPTK IPA sehingga dapat memberi petunjuk untuk mengevaluasi kinerja unit dan organisasi. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di PPPPTK IPA secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil. Selain itu, Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan berdasarkan

Dima Noor Ziehad, 2017

**EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI PENILAIAN PRESTASI KERJA DI PUSAT PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN ALAM (PPPPTK IPA)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian Prestasi Kerja juga dijadikan dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil yang berkaitan dengan bidang pekerjaan, bidang pengangkatan dan penempatan, bidang pengembangan, bidang penghargaan dan bidang disiplin. Adapun penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan PPPPTK IPA yang terdiri atas unsur SKP dengan bobot 60% dan perilaku kerja dengan bobot 40% dilaksanakan secara sistematis setiap bulannya melalui E-SKP, sebagaimana yang diterapkan di beberapa UPT Kemdikbud, menekankan pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara Pegawai Negeri Sipil dengan Pejabat Penilai. Sedangkan unsur perilaku kerja yang dievaluasi adalah perilaku yang relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap Pegawai Negeri Sipil yang dinilai seperti orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

Melalui implementasi Penilaian Prestasi Kerja tersebut, tugas-tugas PPPPTK IPA yang tercantum dalam Permendikbud No.16 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja PPPPTK pada dasarnya mampu terpenuhi dengan baik. Namun meskipun begitu, pada kenyataannya masih ada perilaku kerja yang belum memenuhi harapan perilaku kerja yang produktif. Sebagaimana berdasarkan studi pengamatan dan wawancara dengan beberapa pegawai ditemukan bahwa dengan penilaian prestasi kerja yang berlaku masih ditemukan pegawai yang tidak berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh lembaga, juga beberapa pekerjaan yang tidak selesai dalam waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Selain itu, dalam proses penilaian adanya kekhawatiran pekerjaan dapat diklaim oleh orang lain karena dalam proses penilaian tidak mewajibkan setiap pegawai menyertakan bukti hasil pekerjaan yang telah dilakukan dan adanya kekhawatiran subjektivitas dalam menilai prestasi kerja pegawai yang terlihat dari hasil

Dima Noor Ziehad, 2017

**EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI PENILAIAN PRESTASI KERJA DI PUSAT PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN ALAM (PPPPTK IPA)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

penilaian prestasi kerja bagi pegawai yang memiliki perilaku yang berbeda tapi memiliki nilai yang sama. Sehingga analisis mengenai Penilaian Prestasi Kerja yang dilaksanakan di PPPPTK IPA perlu dilakukan guna mencari tahu dan mendalami seberapa efektif implementasi Penilaian Prestasi Kerja di PPPPTK IPA dalam rangka menumbuhkan perilaku kerja produktif.

Berdasarkan temuan dan uraian diatas maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai Penilaian Prestasi Kerja yang dilakukan oleh lembaga PPPPTK IPA untuk mengetahui bentuk Penilaian Prestasi Kerja yang harus diperbaiki dalam rangka menumbuhkan perilaku kerja produktif melalui penelitian dengan judul “*Efektivitas Implementasi Penilaian Prestasi Kerja di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam (PPPPTK IPA)*”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan fenomena diatas maka penulis dapat merumuskan masalah “Bagaimana implementasi Penilaian Prestasi Kerja di PPPPTK IPA” dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apa yang mendasari penyusunan Penilaian Prestasi Kerja di PPPPTK IPA?
- 2) Mengapa perlu disusun Penilaian Prestasi Kerja di PPPPTK IPA?
- 3) Bagaimana pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja di PPPPTK IPA?
- 4) Apa hasil yang dicapai melalui pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja di PPPPTK IPA?
- 5) Faktor apa saja yang mendukung Penilaian Prestasi Kerja di PPPPTK IPA?
- 6) Faktor apa saja yang menghambat Penilaian Prestasi Kerja di PPPPTK IPA?
- 7) Apa kekurangan dari Penilaian Prestasi Kerja yang diimplementasikan di PPPPTK IPA?

- 8) Apa kelebihan dari Penilaian Prestasi Kerja yang diimplementasikan di PPPPTK IPA?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang diharapkan penulis, terdiri dari tujuan umum dan khusus. Diantaranya yaitu :

#### **1.3.1. Tujuan Umum**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai Efektivitas Implementasi Penilaian Prestasi Kerja di PPPPTK IPA.

#### **1.3.2. Tujuan Khusus**

Tujuan khusus dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui:

- 1) Dasar hukum penyusunan Penilaian Prestasi Kerja di PPPPTK IPA.
- 2) Landasan perlunya disusun Penilaian Prestasi Kerja di PPPPTK IPA
- 3) Proses pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja di PPPPTK IPA.
- 4) Gambaran hasil yang pencapaian kinerja melalui pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja di PPPPTK IPA.
- 5) Faktor yang mendukung kelancaran dalam pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja di PPPPTK IPA.
- 6) Faktor yang menghambat kelancaran dalam pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja di PPPPTK IPA.
- 7) Kekurangan dari Penilaian Prestasi Kerja yang di Implementasikan di PPPPTK IPA.
- 8) Kelebihan dari Penilaian Prestasi Kerja yang di Implementasikan di PPPPTK IPA.

### **1.4. Manfaat Signifikansi Penelitian**

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan yang akan menunjang proses pendidikan. Manfaat yang diharapkan penulis dari hasil penelitian diantaranya sebagai berikut:

1) Segi Teoritis

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan memberikan informasi mengenai kajian ilmu pengetahuan, khususnya efektivitas dalam implementasi penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan di PPPPTK IPA. Dengan adanya informasi tersebut diharapkan akan menambah wawasan mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang efektif dalam rangka menghasilkan perilaku kerja yang produktif.

2) Segi Praktik

a) Penelitian ini dapat memberikan sumbangan keilmuan yang bersifat praktis bagi dunia pendidikan, khususnya dalam kajian ilmu MSDM terkait penilaian prestasi kerja.

b) Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumbangan pemikiran untuk menciptakan perbaikan-perbaikan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja di PPPPTK IPA khususnya, demi menciptakan pegawai yang produktif dan dapat mendukung dalam ketercapaian tujuan organisasi.

c) Manfaat bagi penulis, hasil penelitian ini dapat menambah pengalaman dan wawasan keilmuan. Dapat secara langsung mengimplementasikan ilmu administrasi pendidikan di lapangan. Juga sebagai salah satu syarat untuk mendapat gelar sarjana pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia.

### **1.5. Struktur Organisasi Skripsi**

Adapun sistematika penulisan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

1) BAB I Pendahuluan

Pada BAB ini, peneliti akan menguraikan mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penjelasan istilah, metodologi penelitian dan struktur organisasi skripsi.

#### 2) BAB II Kajian Pustaka dan Kerangka Penelitian

Pada BAB ini, penulis akan menguraikan dokumen-dokumen atau data-data yang berkaitan dengan fokus penelitian serta teori-teori yang mendukung penelitian yang dilakukan seorang peneliti. Selain itu, pada BAB ini peneliti juga menggambarkan kerangka pikir penelitian.

#### 3) BAB III Metodologi Penelitian

Pada BAB ini, peneliti akan menjelaskan mengenai metodologi penelitian yang berkaitan dengan teknik pengumpulan data, tahapan penelitian yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

#### 4) BAB IV Temuan dan Bahasan

Dalam BAB ini, selanjutnya peneliti akan menganalisis hasil temuan data mengenai implementasi penilaian prestasi kerja di PPPPTK IPA yang didalamnya berkaitan dengan masalah penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian dan melakukan analisis terhadap temuan-temuan yang ada.

#### 5) BAB V Simpulan, Implikasi dan Saran

Dalam BAB ini penulis berusaha memberikan kesimpulan dan saran sebagai penutup dari hasil penelitian dan bagaimana permasalahan yang telah berhasil diidentifikasi dan dikaji selengkapnya dalam skripsi.