

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan, walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Pengembangan sumber daya manusia atau pegawai merupakan salah satu prioritas dalam mendukung setiap kegiatan terutama bidang perkantoran yang dilaksanakan oleh pemerintah maupun swasta. Hasibuan (2003: 10) mengatakan bahwa: “Pegawai adalah kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Pegawai berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai”.

Pekerjaan kantor di suatu perusahaan, merupakan komponen dasar organisasi serta merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Hal tersebut dapat tercapai apabila dilaksanakan oleh sumber daya manusia yang memiliki keterampilan, kreativitas, disiplin, produktif, profesional, serta memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan juga menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

**Irma Resti Meilani, 2013**

Pengaruh Pelaksanaan Pengembangan (SDM) Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Setiap perusahaan tentunya memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai dedikasi tinggi terhadap perusahaan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh upaya para pegawainya. Upaya tersebut dapat tercermin dalam hasil kerja yang dicapai berdasarkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan yang dimilikinya serta dorongan kuat untuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Prestasi kerja sering kita dengar atau sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia prestasi kerja seorang pegawai dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk keberhasilan perusahaan karena dalam perusahaan sering kali prestasi kerja yang jadi permasalahan. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) mengemukakan bahwa: “Prestasi kerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai untuk seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Prestasi kerja yang dicapai pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi pemicu apakah prestasi kerja pegawai tinggi atau rendah.

Peningkatan prestasi kerja pegawai akan membawa kemajuan bagi perusahaan agar dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kerja sumber daya manusia didalamnya seperti yang diungkapkan oleh Robbins (1996:308) Prestasi kerja menunjuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seseorang.

<http://www.asrori.com/2011/05/hakikat-prestasi-kerja.html>

Tingkat prestasi kerja pegawai merupakan salah satu ukuran tercapainya tujuan organisasi. Berkaitan dengan budaya organisasi, nampaknya organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan mempunyai peluang yang tinggi atau memudahkan pegawainya untuk mempunyai prestasi kerja yang tinggi.

Prestasi kerja pegawai merupakan kekuatan atau kemampuan yang menunjukkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki demi pencapaian tujuan organisasi. Selain karena pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, prestasi kerja yang baik dari seorang pegawai dapat tercermin dari ketaatan pegawai terhadap semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku di perusahaan tersebut. Penilaian dalam prestasi kerja pegawai sangatlah penting karena dapat meningkatkan kualitas pekerjaan bagi kelangsungan aktivitas perusahaan di dalamnya, karena prestasi kerja pegawai yang baik adalah kunci keunggulan bersaing.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung merupakan lembaga teknis daerah yang dibentuk oleh kepala daerah berdasarkan peraturan daerah no10 tahun 2002 tentang pembentukan lembaga teknis daerah. Adapun beberapa Tugas Pokok dan Fungsi BKD adalah menyelenggarakan manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), Administrasi Kepegawaian, Pengawasan dan Pengendalian, Penyelenggaraan dan Pemeliharaan Informasi Kepegawaian, merumuskan kebijaksanaan Kesejahteraan PNS serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani Kepegawaian pada Dinas/Badan/Lembaga di daerah.

Sebagai studi pendahuluan, peneliti melakukan wawancara dengan bapak Erik selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Pemerintah Kota Bandung untuk memperoleh gambaran prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terungkap bahwa prestasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung sebelum dilaksanakannya Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2011,

pada setiap tahunnya mengalami kenaikan dan penurunan tingkat prestasi kerja seperti yang digambarkan pada tabel dibawah ini :

**Tabel 1. 1**  
**Hasil Riset Prestasi Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung**  
**dari Tahun 2008 – 2011**

Tahun	Jumlah	PSB		PB		PCB		PTB		PSTB	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
2008	95	10	10,5	35	36,9	50	52,6	0	0	0	0
2009	98	9	9,2	37	37,7	52	53,1	0	0	0	0
2010	101	7	6,9	46	45,6	48	47,5	0	0	0	0
2011	104	14	13,4	37	35,7	53	50,9	0	0	0	0

Sumber : BKD Kota Bandung

Ket :

- PSB = Pegawai Sangat Baik
- PB = Pegawai Baik
- PCB = Pegawai Cukup Baik
- PTB = Pegawai Tidak Baik
- PSTB = Pegawai sangat Tidak Baik
- F = Frekuensi
- % = Persentasi

Dari tabel 1.1 menunjukkan bahwa pegawai yang berprestasi pada tahun 2008 sebanyak 10 orang atau 10.5% dari 95 orang pegawai, yang termasuk kepada kategori pegawai yang baik sebanyak 35 orang atau 36,9% dari 95 orang pegawai, sedangkan pegawai yang cukup baik 50 orang atau 52,6% dari 95 orang pegawai, yang digambarkan pada grafik dibawah ini:



Sumber: BKD Kota Bandung

Irma Resti Meilani, 2013

Pengaruh Pelaksanaan Pengembangan (SDM) Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

**Gambar 1. 1**  
**Grafik Prestasi Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung**  
**Tahun 2008**

Dari tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa pegawai yang berprestasi pada tahun 2009 sebanyak 9 orang atau 9,2% dari 98 orang pegawai, yang termasuk kepada kategori pegawai yang baik sebanyak 37 orang atau 37,7% dari 98 orang pegawai, sedangkan pegawai yang cukup baik 52 orang atau 53,1% dari 98 orang pegawai, yang digambarkan pada grafik dibawah ini:



*Sumber: BKD Kota Bandung*

**Gambar 1. 2**  
**Grafik Prestasi Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung**  
**Tahun 2009**

Dari tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa pegawai yang berprestasi pada tahun 2010 sebanyak 7 orang atau 6,9% dari 101 orang pegawai, yang termasuk kepada kategori pegawai yang baik sebanyak 46 orang atau 45,6% dari 101 orang pegawai, sedangkan pegawai yang cukup baik 48 orang atau 47,5% dari 101 orang pegawai, yang digambarkan pada grafik dibawah ini:



*Sumber: BKD Kota Bandung*

**Gambar 1. 3**  
**Grafik Prestasi Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung Tahun 2010**

Dari tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa pegawai yang berprestasi pada tahun 2011 sebanyak 14 orang atau 13,4% dari 104 orang pegawai, yang termasuk kepada kategori pegawai yang baik sebanyak 37 orang atau 35,7% dari 104 orang pegawai, sedangkan pegawai yang cukup baik 53 orang atau 50,9% dari 104 orang pegawai, yang digambarkan pada grafik dibawah ini:



*Sumber: BKD Kota Bandung*

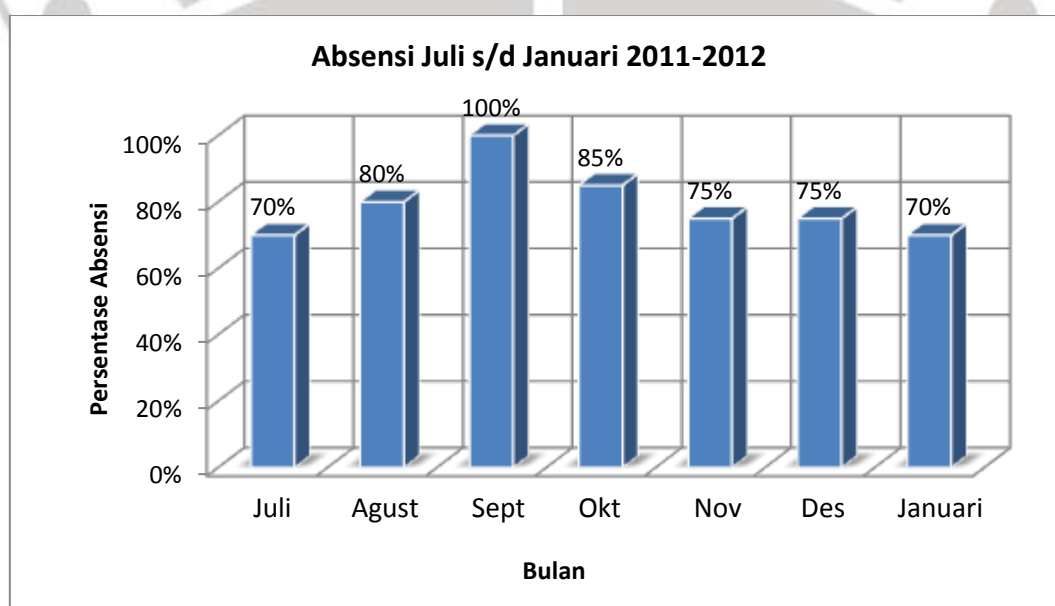
**Gambar 1. 4**  
**Grafik Prestasi Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung Tahun 2011**

Dari data diatas dapat dilihat bahwa jumlah pegawai yang berprestasi dari tahun 2008 sampai 2011 tidak stabil/ fluktuatif. .Pada tahun 2008 jumlah pegawai yang berprestasi yaitu Irma Resti Meilani, 2013

10 orang, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2009 menjadi 9 orang dan tahun 2010 menjadi 7 orang, kemudian terjadi kenaikan kembali pada tahun 2011 menjadi 14 orang. Maka dapat diketahui bahwa tingkat prestasi masih belum stabil dan menjadi salah satu permasalahan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung.

Dari hasil wawancara penulis, diperoleh data bahwa sampai saat ini kondisi prestasi kerja pegawai masih belum optimal. Hari kerja yang diberlakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung adalah hari Senin sampai hari Jum'at dengan jam kerja dimulai pukul 08.00 sampai pukul 15.00 dan istirahat pukul 12.00 sampai pukul 12.45. Dari aturan yang diberlakukan tersebut, masih terdapat kondisi pegawai yang kurang sesuai dengan aturan tersebut seperti datang ke tempat kerja terlambat, masih ada yang alfa atau tidak masuk kerja tanpa izin, bekerja hanya berdasarkan pada apa yang sudah menjadi tugasnya sehingga tidak ada inisiatif untuk mengembangkan cara kerja yang baru yang bisa meningkatkan gairah ketika bekerja sehingga kondisi tersebut tidak jarang menghambat terhadap proses kerjanya

Di bawah ini data yang menggambarkan tingkat absensi pegawai selama 7 bulan dari Juli 2011 sampai dengan Januari 2012. Data tersebut disajikan dalam grafik sebagai berikut:



*Sumber: BKD Kota Bandung*

Irma Resti Meilani, 2013

Pengaruh Pelaksanaan Pengembangan (SDM) Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

**Gambar 1. 5****Grafik Tingkat Absensi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung**

Dari grafik tersebut terungkap bahwa rata-rata ketidakhadiran tertinggi adalah pada bulan September, sedangkan kehadiran 100% terdapat pada bulan Juli dan bulan Januari.

Dibawah ini dapat dilihat data penyelesaian tugas di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung.

**Tabel 1. 2**  
**Jobs Description Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung Periode Jan-Des 2011**

No	Divisi	Jobs Description	Jmh Tugas	Tugas yang Terselesaikan	Persentase (%)	Jmh Persentase (%)
1	Kesekretariatan	<input type="checkbox"/> Surat-surat	83	78	94	89,3
		<input type="checkbox"/> Internal SDM Dilingkungan BKD	48	39	81,2	
		<input type="checkbox"/> Kordinasi antar bidang	40	37	92,5	
		<input type="checkbox"/> Menyusun program dan laporan BKD	96	86	89,5	
2	Mutasi dan Kepegawaian	<input type="checkbox"/> Pengangkatan CPNS dan PNS	65	64	98,4	93,3
		<input type="checkbox"/> Kenaikan gaji, kenaikan pangkat, pensiun, dan pemberhentian	72	68	94,4	
		<input type="checkbox"/> Mutasi dan pemberian cuti	87	76	87,3	
3	Pengembangan karier pegawai	<input type="checkbox"/> Ujian dinas dan ujian kenaikan pangkat	78	69	88,4	88,5
		<input type="checkbox"/> Pemberian izin belajar	36	31	86,1	
		<input type="checkbox"/> Pembuatan DP3 bagi pejabat Eselon II DAN III	67	61	91	
4	Perencanaan dan kesejahteraan pegawai	<input type="checkbox"/> Pengurusan KARPEG, KARSIS/KARSU, BAPERTARU M, TASPEN, kartu ASKES	94	83	88,2	88,9
		<input type="checkbox"/> Pencetakan daftar gaji dan tunjangan keluarga	78	70	89,7	
5	Pendidikan dan pelatihan	<input type="checkbox"/> Pendidikan dan pelatihan prajabatan bagi CPNS	75	67	89,3	87,4
		<input type="checkbox"/> Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan	65	59	90,7	
		<input type="checkbox"/> Fasilitas pengembangan SDM berdasarkan analisis kebutuhan diklat seluruh SKPD	45	37	82,2	

Sumber: BKD Kota Bandung



Ket :  $90\% \geq$  Target Penyelesaian Tugas Memenuhi Standar Target

$90\% <$  Target Penyelesaian Tugas Tidak Memenuhi Standar Target

Dari data di atas menunjukkan bahwa pencapaian tugas yang diselesaikan pegawai selama satu periode belum semuanya memenuhi standar target penyelesaian tugas, karena untuk mencapai target yang ditentukan instansi adalah diatas 90% memenuhi standar target sedangkan dibawah 90% belum memenuhi standar target pengerjaan tugas yang ditentukan instansi.

Dapat dilihat pencapaian target antara divisi Kesekretarisan 89,3%, divisi Mutasi dan Kepegawaian 93,3%, divisi Pengembangan Karier Pegawai adalah 93,3%. Dari divisi Pengembangan Karier Pegawai jumlah target mencapai 88,5%. Dan jumlah target divisi Perencanaan Kesejahteraan dengan divisi Pendidikan dan Pelatihan adalah 88,9% dan 87,4%. Semua divisi-divisi tersebut rata-rata belum mencapai tugas-tugas yang ditargetkan.

Dengan fenomena yang telah dikemukakan diatas, harus ditanggulangi agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terselesaikan secara optimal dan instansi dapat meningkatkan prestasi kerja pegawainya.

Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) mengungkapkan dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja diantaranya yaitu: motivasi dan kemampuan. Di dalam kemampuan dapat dikembangkan lagi dengan cara pengembangan dan pelatihan sehingga dapat memaksimalkan kemampuan seseorang dalam bekerja.

Menurut Sondang P. Siagian, (2000:182) “Pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak bagi suatu organisasi dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun yang akan datang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan.”

Sedarmayanti (1995: 28) menjelaskan bahwa: “Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai

**Irma Resti Meilani, 2013**

Pengaruh Pelaksanaan Pengembangan (SDM) Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

tujuan pengembangan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia.”

Notoatmodjo (1998:2-3) mengemukakan:

Secara makro Pengembangan sumber daya manusia (*Human Resources development*) merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia, yaitu mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia.

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang berperan aktif dalam mendorong atau menghambat perkembangan organisasi/perusahaan. Pada umumnya baik perusahaan swasta maupun instansi pemerintah mengharapkan setiap kegiatan usahanya dilaksanakan dengan efektif dan efisien, oleh karena itu diperlukan suatu pengelolaan khusus yang berada di bawah kendali dan pengawasan Manajemen Sumber Daya Manusia. Pimpinan dan para pegawai sangat penting bagi kemajuan organisasi, bagaimanapun juga merekalah yang menjalankan roda kehidupan organisasi tersebut untuk mencapai tujuan.

Atas dasar itulah penulis bermaksud mengangkat permasalahan tentang prestasi kerja pegawai padan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) kota Bandung. Karena keterbatasan waktu, tenaga dan biaya, maka dalam penelitian ini penulis membatasi penelitian hanya membuat pengaruh pengembangan terhadap prestasi kerja, dalam penelitian yang berjudul ***“Pengaruh Pelaksanaan Pengembangan (SDM) Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandung.”***

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas terungkap bahwa organisasi tidak akan tercapai tanpa sumber daya manusia yang berkualitas karena berjalanya suatu organisasi tergantung pada sumber daya manusianya itu sendiri. Oleh karena itu dalam setiap organisasi dibutuhkan prestasi kerja pegawai yang sangat tinggi dan konsisten guna tercapainya suatu tujuan organisasi. Banyak cara dilakukan sebuah organisasi untuk meningkatkan prestasi pegawai,

salah satunya dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan prestasi pegawai dalam menyelesaikan setiap tanggung jawab pekerjaannya

Berdasarkan uraian diatas, maka perlu diadakan perumusan ruang lingkup permasalahannya. Dalam hal ini penulis merumuskan pada masalah-masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran tingkat efektivitas pelaksanaan pengembangan SDM yang dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung?
3. Adakah pengaruh pelaksanaan pengembangan SDM terhadap prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Setiap kegiatan yang dilakukan seseorang tidak lepas dari suatu tujuan yang ingin dicapainya, maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data untuk menguji apakah ada pengaruh pelaksanaan pengembangan SDM terhadap prestasi kerja pegawai.

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan, yaitu:

1. Untuk memperoleh gambaran tingkat efektivitas pengembangan SDM di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.
2. Untuk memperoleh gambaran tentang tingkat prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui adakah pengaruh pelaksanaan pengembangan SDM terhadap prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua manfaat penelitian, yaitu:

### 1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang terdapat dalam penelitian ini adalah mengembangkan teori dan konsepsi yang berhubungan dengan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dan prestasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Peneliti

Manfaat praktis yang terdapat dalam penelitian ini adalah

- a) Diketuainya gambaran pengembangan SDM di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.
- b) Diketuainya gambaran tentang prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.
- c) Diketuainya pengaruh pelaksanaan pengembangan SDM terhadap prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.

#### b. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dan manfaat untuk Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung untuk kemudian dijadikan pertimbangan dalam melakukan evaluasi terhadap Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.