

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Permasalahan sumber daya manusia menjadi permasalahan yang krusial bagi sebuah organisasi. Semua organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas demi tercapainya tujuan sebuah organisasi. Khususnya organisasi pemerintah yang mempunyai kewajiban sebagai pelayan publik. Jika ingin memberikan pelayanan publik yang optimal, maka sistem pengelolaan pegawainya pun harus dikelola dengan baik. Pegawai dipandang sebagai sebuah investasi bagi institusi. Jika pegawai dikelola dengan perencanaan yang baik dan profesional, maka akan memberikan imbalan bagi institusi berupa produktivitas yang lebih baik sehingga tujuan institusi dapat tercapai dengan efektif dan efisien (Nasution, 2019, hal. 72). Pegawai merupakan sumber daya untuk menghasilkan *output*, tanpa mereka sumber daya lain tidak akan berguna dan tidak akan menghasilkan apa pun. Oleh karena itu, sumber daya manusia adalah aset terbesar yang dapat dimiliki organisasi dan harus diberi prioritas tertinggi (Ojeleye & Okoro, 2016, dalam Calvin, 2017, hal. 34). Dari paparan di atas dapat dipahami bahwa pegawai merupakan unsur terpenting dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu pegawai sebagai aset organisasi harus dikelola dengan baik. Jika pegawai tidak dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan kerugian bagi sebuah organisasi. Kegagalan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi akan mendatangkan kerugian bagi organisasi yaitu tidak tercapainya tujuan yang telah ditetapkan (Sari & Hadijah, 2016, hal. 205).

Organisasi yang berhasil mencapai tujuannya tidak terlepas dari pegawai-pegawai berkualitas yang bekerja di bawah organisasi tersebut. Seberapa baik kualitas yang dimiliki oleh pegawai dapat dilihat dari kinerjanya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015, hal. 67). Untuk mengetahui tingkat kinerja seseorang, organisasi melakukan penilaian kinerja. Berdasarkan penilaian kinerja dapat diketahui pegawai yang berkinerja baik atau buruk, serta sudah bekerja secara optimal atau masih kurang optimal. Kinerja yang kurang optimal ditunjukkan dari pekerjaan yang kurang profesional dalam hal kesiapan dan kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya, rendahnya penyelesaian tugas serta pelanggaran aturan yang dilakukan oleh karyawan (Rulandari, 2017, hal. 185). Rendahnya penyelesaian tugas berdasarkan standar penilaian prestasi kerja menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 34 Tahun 2011 adalah jika hasil kerja mempunyai banyak kesalahan, kurang memuaskan, revisi dan pelayanan di bawah standar yang ditentukan, seperti yang terjadi di Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) di salah satu kota yang ada di Jawa Barat. Berdasarkan data nilai prestasi kerja dan tingkat kedisiplinan pegawai, nilai prestasi kerja pegawai teridentifikasi belum mencapai nilai optimal dan beberapa pegawai ditemukan melanggar ketentuan aturan yang berlaku. Berikut ini merupakan data nilai prestasi kerja pegawai Diskominfo:

Tabel 1. 1
Daftar Nilai Prestasi Kerja Pegawai Diskominfo

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Nilai Capaian Kinerja (60%)	Nilai Perilaku (40%)	Nilai Prestasi Kerja
1	2017	69	52.50	35.00	87.50
2	2018	69	49.84	35.28	85.12
3	2019	69	54.40	35.50	89.80

Sumber: Diskominfo

Berdasarkan tabel di atas, nilai capaian kinerja merupakan nilai sasaran kerja pegawai yang dinilai berdasarkan kualitas, kuantitas, waktu, serta biaya. Sedangkan nilai perilaku merupakan penilaian yang mencakup beberapa aspek yaitu pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Nilai prestasi kerja di Diskominfo pada tahun 2017-2019

mengalami fluktuasi. Pada tahun 2018, nilai prestasi kerja turun sebesar 2.38 dibandingkan tahun 2017. Selanjutnya pada tahun 2019 naik sebesar 4.68.

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilakukan dengan mengacu pada standar nilai prestasi kerja. Standar tersebut ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Berikut adalah standar penilaian tersebut.

Tabel 1. 2
Standar Nilai Prestasi Kerja

Kriteria Nilai	Kategori	Keterangan
91 – 100	Sangat Baik	Hasil kerjasempurna tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan di atas standar yang ditentukan dan lain-lain.
76 – 90	Baik	Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan lain-lain.
61 – 75	Cukup	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan, dan lain-lain.
51 – 60	Kurang	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
50 ke Bawah	Buruk	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi dan pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain.

Sumber: Badan Kepegawaian Negara

Berdasarkan tabel di atas, kategori nilai prestasi kerja di Diskominfo tahun 2017-2019 masih berada pada kriteria nilai 76-90 yang berada pada kategori baik, namun hasil kerja masih mempunyai satu atau dua kesalahan kecil dan revisi. Selain itu, rata-rata nilai prestasi kerja pegawai Diskominfo belum mencapai nilai optimal (91-100). Jika rata-rata hasil kerja pegawai

mempunyai kesalahan, hal ini akan berdampak pada kinerja keseluruhan organisasi yang menyebabkan pelayanan kepada publik pun tidak optimal.

Sekaitan dengan tingkat kedisiplinan, masih ada pegawai yang melakukan pelanggaran aturan seperti datang terlambat dan pulang lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan. Tingkat disiplin pegawai yang belum maksimal seringkali menjadi faktor penghambat dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat sebagai tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan selaku aparatur pemerintahan. Padahal disiplin yang tinggi merupakan salah satu indikator yang dapat menunjang tercapainya kinerja yang tinggi (Rizal & Pasigai, 2017, hal. 94). Berdasarkan hasil temuan data pra-penelitian, diperoleh rekapitulasi absensi pegawai Diskominfo sebagai berikut:

Tabel 1. 3
Rekapitulasi Absensi Pegawai Diskominfo

Tahun	Jumlah Pegawai	Datang Terlambat (%)	Pulang Cepat (%)
2017	69	21.36	20.76
2018	69	17.28	16.04
2019	69	17.12	15.68

Sumber: Diskominfo

Berdasarkan tabel di atas, pegawai yang datang terlambat dan pulang lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan, mengalami penurunan pada setiap tahunnya. Namun meskipun demikian, angka tersebut masih cukup tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang melanggar aturan dan tidak disiplin. Hal tersebut juga mengindikasikan kurangnya motivasi pegawai. Masalah ini jika dibiarkan terus-menerus dapat memengaruhi kinerja organisasi.

Berdasarkan beberapa data empiris di atas, dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah belum optimalnya kinerja pegawai. Fenomena belum optimalnya kinerja pegawai di Diskominfo disebabkan oleh beberapa hal diantaranya karena kurangnya motivasi pegawai dan kurangnya kesadaran pegawai untuk berperilaku

disiplin. Hal tersebut tentunya perlu dikaji lebih lanjut karena kinerja pegawai yang belum optimal dapat menyebabkan ketidaktercapaian tujuan organisasi. Untuk memecahkan permasalahan kinerja pegawai yang belum optimal, peneliti menggunakan pendekatan teori manajemen sumber daya manusia.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan yang dijelaskan di latar belakang masalah, kajian utama dalam penelitian ini adalah masalah kinerja pegawai yang belum optimal. Kinerja pegawai merupakan penentu keberhasilan sebuah organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2015, hal. 67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor motivasi merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Dengan adanya motivasi, pegawai dapat terpacu untuk mencapai target kerja. Motivasi terdiri dari motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Menurut Alshammari (2016, hal. 2) yang termasuk ke dalam motivasi ekstrinsik adalah gaji, situasi kerja yang lebih baik, dan tunjangan tambahan. Sedangkan yang termasuk ke dalam motivasi intrinsik meliputi perasaan kompetensi, keinginan untuk pencapaian, tanggung jawab, tantangan, dan kemandirian.

Berdasarkan kajian empirik yang dilakukan oleh peneliti di tempat penelitian, salah satu penyebab belum optimalnya kinerja pegawai yaitu kurangnya motivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Diskominfo menerapkan sistem E-Remunerasi Kinerja (E-RK) dengan tujuan memotivasi pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi yang diberikan E-RK merupakan motivasi eksternal berupa tunjangan tambahan. E-RK merupakan pemberian remunerasi berupa tunjangan kinerja dinamis berdasarkan kinerja yang telah dicapai oleh pegawai, sehingga jika kinerja pegawai tidak optimal maka remunerasi yang didapatkan pun tidak akan maksimal. Berikut merupakan data tunjangan kinerja dinamis di Diskominfo:

Tabel 1. 4
Daftar Tunjangan Kinerja Dinamis Diskominfo

Jabatan	Nilai Jabatan	Kelas Jabatan	TKD (Rupiah)
Kepala Dinas	2840	14b	19.712.941
Sekretaris Dinas	2265	12b	15.721.765
Kepala Bidang	1940	11b	13.465.882
Kepala UPT	1500	9u	10.411.765
Kepala Seksi	1475	9b	10.238.235
Fungsional Tertentu	1355	9	9.405.294
Fungsional Umum	1340	8	9.301.176
Fungsional Umum	1090	7	7.565.882
Fungsional Umum	840	6	5.830.588
Fungsional Umum	640	5	4.442.353

Sumber: Diskominfo

TKD pada tabel di atas diberikan setiap bulan jika pegawai dapat mencapai nilai kinerja 100%. Nilai kinerja tersebut dilihat dari aktivitas kerja dan nilai perilaku pegawai berdasarkan kelas jabatannya, dan pengurangannya berdasarkan absensi dan aktivitas negatif yang dilakukan oleh pegawai. Sehingga tentu saja dengan adanya kebijakan ini pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja sesuai target agar mendapatkan TKD yang maksimal. Namun pada kenyataannya masih ada pegawai yang tidak menerima TKD sebanyak 100%.

Fenomena yang terjadi di Diskominfo menunjukkan bahwa penerapan E-RK belum efektif dalam memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut dapat terlihat dari nilai prestasi kerja yang belum optimal dan masih adanya ketidakdisiplinan dalam kehadiran pegawai. Sehingga mengakibatkan tunjangan kinerja dinamis yang didapatkan oleh pegawai tidak maksimal.

Menurut analisis kepegawaian Diskominfo, salah satu penyebab belum efektifnya sistem E-RK karena aktivitas kerja dapat diinput tujuh hari setelah

kegiatan dilakukan, sehingga banyak pegawai yang menunda-nunda pekerjaan dan bahkan ada pegawai yang lupa untuk menginput aktivitas kerja. Selain itu, menurut kepala seksi survey dan akuisisi data Diskominfo, pegawai akan melakukan segala cara agar tunjangan kinerja dinamis yang diberikan tidak terpotong, misalnya dengan menginput aktivitas yang sebenarnya tidak dilakukan. Hal tersebut tentunya akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain hal tersebut, kurangnya motivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya dikarenakan kebijakan pemotongan TKD dalam sistem E-RK belum sepenuhnya dilaksanakan. Sehingga pegawai kurang termotivasi untuk memaksimalkan kinerjanya karena sanksi yang diberikan kurang tegas.

Berdasarkan paparan di atas, penulis tertarik untuk mengkaji dan melakukan penelitian lebih lanjut dalam skripsi yang berjudul **“pengaruh penerapan E-Remunerasi Kinerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Komunikasi dan Informatika”**.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka penulis merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat efektivitas penerapan E-RK di Diskominfo?
2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja pegawai di Diskominfo?
3. Adakah pengaruh penerapan E-RK terhadap kinerja pegawai di Diskominfo?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui efektivitas penerapan E-RK di Diskominfo.
2. Mengetahui tingkat kinerja pegawai di Diskominfo.
3. Mengetahui pengaruh penerapan E-RK terhadap kinerja pegawai di Diskominfo.

1.4 Kegunaan Penelitian

Bila tujuan penelitian telah tercapai maka penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara teoritis maupun secara praktis. Kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis, hasil dari penelitian ini dapat menjadi bahan referensi serta kajian dan bahan penelitian selanjutnya yang relevan.
2. Secara praktis, hasil dari penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi Diskominfo, serta pihak lain yang membutuhkan informasi dari hasil penelitian ini.