

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Organisasi merupakan suatu wadah dimana orang-orang yang memiliki ideologi yang sama berkumpul untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Di dalamnya terdapat sistem dan komponen yang saling berhubungan erat untuk menjalankan roda organisasi. Komponen yang paling penting dalam organisasi tersebut adalah sumber daya manusia, yang mana merupakan komponen penggerak dari sistem yang ada dan merupakan unsur utama dalam pengendalian pelaksanaan aktivitas organisasi.

Hal di atas senada dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2003:101) bahwa “Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi”.

Setiap organisasi, baik itu perusahaan profit atau instansi pemerintahan akan melakukan segala upaya untuk menjaga dan melangsungkan kehidupan serta aktivitas organisasinya. Salah satu caranya adalah membenahi kinerja pegawainya, yaitu dengan meningkatkan produktivitas kerja pegawai yang ditampilkannya serta berusaha mempetahkannya. Pusdikmin Polri sadar akan

hal tersebut sehingga berusaha untuk melakukan upaya peningkatan serta mempertahankan produktivitas kerja pegawainya.

Produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah sumber daya yang dipergunakan sebagai masukan (Nawawi dalam Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, 2008:157). Sejalan dengan pendapat di atas maka produktivitas kerja dapat dikatakan sebagai tolok ukur dari proses pelaksanaan kerja oleh pegawai. Proses pelaksanaan kerja yang dipadukan dengan sikap dan pola pikir yang baik dari pegawai sebagai sumber daya yang berperan dalam organisasi, akan menciptakan kinerja yang berorientasi pada kualitas dan kuantitas. Produktivitas kerja juga merupakan tanggung jawab pegawai kepada organisasi yang harus dijalankan dan dilakukan.

Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, untuk melakukan peningkatan dan mempertahankan produktivitas kerja, ditemukan bahwa ada aspek yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja yaitu motivasi yang mana timbul dari dalam diri pegawai itu sendiri yang sangat penting untuk diperhatikan oleh organisasi, sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (2009:127) bahwa "Aspek motivasional sangat penting mendapat perhatian dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja para anggota dan seluruh komponen organisasi".

Motivasi didefinisikan oleh Sondang P Siagian (2004:138), mengatakan bahwa:

Motivasi kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut definisi di atas, motivasi adalah suatu dorongan atau tenaga yang mendorong manusia untuk melakukan sesuatu. Dorongan atau tenaga itu bersumber dari faktor lingkungan (ekstrinsik) ataupun dari dalam diri pribadi (intrinsik). Dengan terciptanya dorongan tersebut, pegawai diharapkan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab serta berhasil melampaui standar kerja yang telah ditetapkan.

Pusdikmin Polri (Pusat Pendidikan Administrasi Polisi Republik Indonesia) merupakan lembaga pendidikan dan pelatihan bagi kepolisian yang masuk ke dalam kelompok Dikbangpes (pendidikan pengembangan spesialisasi) dimana menyelenggarakan pendidikan kejuruan fungsi teknis Polri bidang administrasi yang meliputi bidang personel, logistik, keuangan, komunikasi-elektronika, yang mana status pegawai yang bekerja di lembaga tersebut adalah anggota Polri dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Polri sebagaimana yang telah diatur dalam Peraturan Kapolri No. 4 Tahun 2010. Sangatlah jelas bahwa Pusdikmin Polri merupakan lembaga diklat yang memberikan kontribusi bagi Kepolisian Republik Indonesia dalam membentuk dan mengembangkan sumber daya manusia anggota Polri yang memiliki potensi dalam pengelolaan dan manajerial bagi lembaga.

Berdasarkan kajian empirik di lapangan, didapat data di Pusdikmin Polri dari bagian Paur Renmin sebagai bagian yang mengelola seluruh personel dalam organisasi, didapat temuan-temuan yang mengidentifikasi kinerja pegawai yaitu:

1. Tingkat absensi dari pegawai dapat dikatakan mendekati harapan yang diinginkan oleh lembaga. Hal ini dapat dilihat dari data tabel berikut:

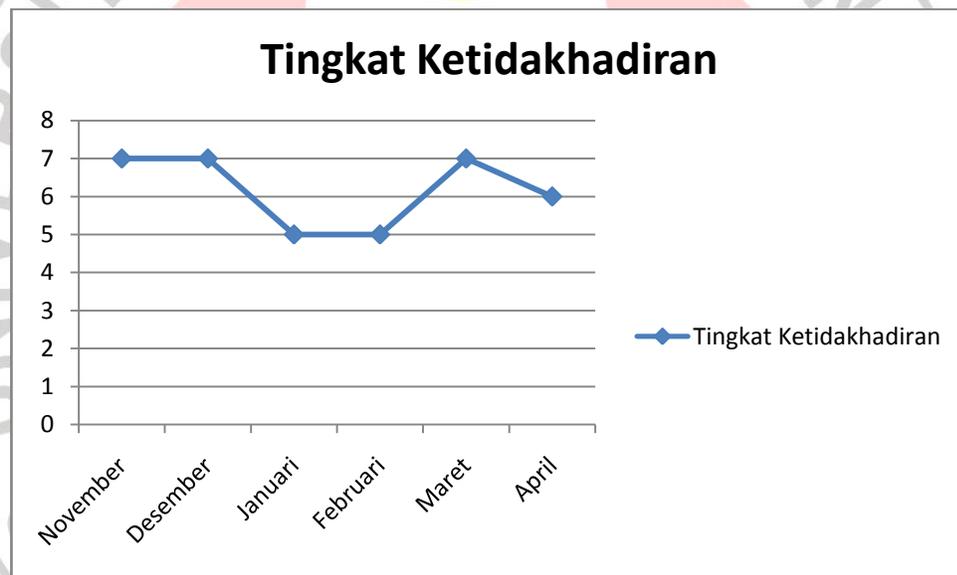
Tabel 1.1
Rekapitulasi Ketidakhadiran Pegawai
Bulan November 2011– April 2012

Bulan	Tingkat Absensi			Jumlah
	Cuti	Izin	Sakit	
November	2	1	4	7
Desember	0	4	3	7
Januari	3	0	2	5
Februari	1	1	3	5
Maret	1	3	3	7
April	2	1	3	6

Sumber: *Bagian Pamin Provos, 2012*

Jika melihat dari tabel di atas, tingkat ketidakhadiran pegawai cukup mengalami kestabilan. Pada bulan November, tingkat ketidakhadiran pegawai dari akumulasi ketiga aspek di atas yang menunjukkan pada angka 7, begitu juga di bulan Desember. Berbeda dengan bulan selanjutnya yakni bulan

Januari dan Februari mengalami penurunan jumlah ketidakhadiran yang menunjukkan pada angka 5, artinya adanya kestabilan kehadiran pegawai yang hadir di kantor untuk bekerja pada dua bulan tersebut. Selanjutnya pada bulan Maret menunjukkan pada angka 7 dan di bulan April menunjukkan pada angka 6. Dari uraian tabel di atas dapat diketahui bahwa pegawai menunjukkan semangat kerja yang baik dan cukup stabil. Berikut disajikan data dalam bentuk grafik.



Sumber: Bagian Pamin Provos, 2012

Gambar 1.1
Grafik Tingkat Ketidakhadiran Pegawai

Ditinjau dari data di atas, tingkat ketidakhadiran pegawai relatif kecil, yang artinya kehadiran pegawai di kantor untuk bekerja tinggi dan stabil, sehingga hal tersebut dapat menggambarkan jam kerja yang digunakan oleh pegawai

dengan baik. Informasi di atas dapat mencerminkan mengenai tingkat motivasi dan produktivitas kerja pegawai.

2. Hasil wawancara bersama Kasubag Renmin, produktivitas kerja pegawai sudah sangat baik dengan banyaknya pekerjaan yang dikerjakan pegawai secara cepat dan tepat sesuai dengan standar kerja dan *Job Description* yang dimilikinya, namun dirasakan kurang adanya inovasi dalam bekerja sehingga ditakutkan akan adanya rasa jenuh yang dialami oleh pegawai.

Mengacu pada kondisi pegawai yang terjadi di Pusdikmin Polri, produktivitas, semangat dan motivasi yang ditampilkannya dalam kriteria baik. Namun agar produktivitas, semangat dan motivasi pegawai yang terjadi seperti kondisi di atas tetap stabil, sangat penting diperlukan adanya usaha untuk lebih meningkatkan motivasi serta semangat kerja untuk kemudian dapat meningkatkan dan mempertahankan produktivitas dari pegawai.

Dalam upaya meningkatkan dan mempertahankan motivasi kerja pegawai, organisasi harus melakukan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia yaitu melakukan sistem penilaian kerja pegawai, yang tujuannya adalah untuk mengakui kerja pegawai sehingga dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik. Hal tersebut sependapat dengan Agus Sunyoto (1999) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:10) bahwa ‘Tujuan penilaian kinerja adalah mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang

lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu’.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) menurut Malayu S.P Hasibuan dalam Suwatno (2001:79) mengemukakan bahwa:

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian kinerja karyawan dilakukan terhadap perilaku dan terhadap prestasi kerja. Penilaian perilaku yaitu menilai kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi karyawan. Sedangkan penilaian prestasi yaitu penilaian terhadap prestasi suatu yang telah dikerjakan atau produk yang dihasilkan karyawan.

Penilaian tersebut merupakan suatu proses dimana menilai keseluruhan aspek yang dimiliki oleh pegawai sebagai orang yang melakukan pekerjaan dalam sebuah organisasi dengan cara sistematis, terpadu, periodik dan berkesinambungan. Dalam pelaksanaannya, penilaian dilakukan secara komprehensif terhadap pelaksanaan pekerjaan serta kinerja pegawai untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang telah dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Pentingnya penilaian kinerja dapat dilihat dengan jelas bahwa penilaian kinerja tidak sekedar menilai yaitu mencari aspek dari pegawai tentang yang kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi yaitu membantu mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Dalam upaya meningkatkan dan mempertahankan motivasi kerja, Pusdikmin Polri telah melakukan beberapa tindakan dari berbagai macam fungsi manajemen,

salah satunya adalah dengan menerapkan penilaian kerja untuk pegawai dengan tujuan agar pegawai lebih terpacu dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan dengan Kasubag Renmin pada tanggal 16 April 2012, penilaian kinerja yang diterapkan di Pusdikmin Polri menggunakan sistem penggabungan dari beberapa metode dan pelaksanaannya dilakukan dua periode dalam satu tahun. Proses penilaian kinerja dilakukan oleh pejabat penilai yang merupakan pimpinan langsung dari pegawai dan rekan kerja dari pegawai tersebut yang kemudian hasilnya digabungkan untuk selanjutnya dilakukan pembobotan oleh bagian Paur Renmin.

Penilaian kinerja yang dilakukan secara jujur dan akurat akan memberikan kepuasan kepada pegawai yang kemudian akan muncul kepuasan dan rasa bangga atas hasil dari penilaian kerjanya. Tingkat kepuasan dan rasa bangga yang tinggi dari seorang pegawai akan menimbulkan dorongan untuk terus berpartisipasi dalam memberikan waktu, tenaga dan pikirannya untuk bekerja serta berusaha mencapai keberhasilan lembaga.

Merujuk pada fenomena yang terjadi seperti pada uraian di atas, perlu adanya suatu pengkajian lebih dalam mengenai diterapkannya penilaian kinerja, motivasi yang dimiliki oleh pegawai dan produktivitas yang dihasilkannya pada lembaga Pusdikmin Polri. Penelitian ini penting untuk dilakukan karena masih sangat terbatasnya penelitian sebelumnya yang menelaah tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi dan dampaknya terhadap produktivitas kerja pegawai,

yaitu dengan judul skripsi “**PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI PUSDIKMIN POLRI**”

B. Identifikasi dan Rumusan Masalah

Setiap organisasi memerlukan sumber daya manusia untuk mengelola segala aktivitas organisasinya. Begitu juga dengan Pusdikmin Polri yang membutuhkan pegawainya untuk melaksanakan setiap kegiatan organisasi mengenai proses penyelenggarakan pendidikan dan pelatihan kejuruan fungsi teknis Polri di bidang administrasi. Dalam pelaksanaan pekerjaannya, pegawai sebagai manusia hakiki pada umumnya memiliki keterbatasan dan kelemahan dalam setiap sektor pekerjaan. Motivasi kerja dan produktivitas kerja merupakan kedua aspek yang sering ditemui dalam pegawai apabila permasalahan pekerjaannya terjadi. Untuk mengatasi hal tersebut, lembaga harus mencari cara supaya dapat memecahkan permasalahan mengenai motivasi dan produktivitas kerja. Salah satunya dengan penilaian kinerja yang telah dilakukan. Namun penilaian kinerja ini belum tentu menjadi akurat sebagai solusi untuk mengatasi permasalahan pegawai.

Berdasarkan identifikasi yang telah dijelaskan di atas, rumusan masalah dapat diuraikan ke dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana penilaian kinerja di Pusdikmin Polri?
2. Bagaimana motivasi kerja pegawai di Pusdikmin Polri?
3. Bagaimana produktivitas kerja pegawai di Pusdikmin Polri?

4. Sebarapa besar pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap produktivitas kerja pegawai di Pusdikmin Polri?

C. Tujuan Penelitian

Sebagai pedoman untuk arah dan tolok ukur keberhasilan penelitian, telah dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Tujuan Umum

Secara umum tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap produktivitas kerja pegawai di Pusdikmin Polri.

2. Tujuan Khusus

Secara khusus, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memperoleh gambaran mengenai penilaian kinerja yang diterapkan di Pusdikmin Polri;
- b. Untuk memperoleh gambaran dan pengetahuan mengenai motivasi kerja pegawai di Pusdikmin Polri;
- c. Untuk memperoleh gambaran dan pengetahuan mengenai produktivitas kerja pegawai di Pusdikmin Polri;
- d. Untuk memperoleh gambaran besaran pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap produktivitas kerja pegawai di Pusdikmin Polri.

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memiliki manfaat bagi penulis khususnya yang melakukan penelitian dan bagi lokasi penelitian serta jurusan. Manfaat penelitian yang diharapkan antara lain:

1. Melalui hasil penelitian ini diharapkan memperkaya kajian ilmu dari disiplin ilmu Administrasi Pendidikan dan lebih memperbanyak ragam penelitian untuk dijadikan referensi sebagai karya ilmiah.
2. Melalui hasil penelitian ini diharapkan memberi masukan yang positif dan bermanfaat bagi lembaga dalam mengembangkan dan meningkatkan motivasi serta produktivitas kerja melalui penilaian kinerja.
3. Memberikan kontribusi dalam penambahan wawasan dan ilmu pengetahuan bagi penulis sehingga dapat mengembangkan pola pikir serta pengalaman untuk menggarap ilmu Administrasi Pendidikan lebih dalam khususnya dalam lingkup manajemen sumber daya manusia.

E. Struktur Organisasi Skripsi

Skripsi ini memiliki sistematika penulisan yang sudah ditetapkan berdasarkan Keputusan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 4403/UN40/DT/2011 yang terdapat dalam buku yang berjudul “Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Tahun 2011”. Adapun struktur organisasi skripsi tersebut sebagai berikut :

1. BAB I Pendahuluan, berisi mengenai latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat/signifikansi penelitian dan struktur organisasi skripsi.

2. BAB II Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran dan Hipotesis, berisi mengenai landasan teori yang menjadi dasar penelitian, kerangka pemikiran penelitian dan hipotesis penelitian
3. BAB III Metode Penelitian, berisi mengenai lokasi dan subjek populasi/sampel penelitian, desain dan justifikasi penelitian, metode penelitian dan justifikasi penggunaan metode, definisi operasional, instrument penelitian, proses pengembangan instrument penelitian, teknik pengumpulan data, dan analisis data.
4. BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, berisi mengenai analisis data penelitian serta pengolahan data menggunakan cara perhitungan statistik.
5. BAB V Kesimpulan dan Saran, berisi mengenai kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis dan rekomendasi yang diberikan sebagai perbaikan penelitian selanjutnya.