

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, menilai atau mengevaluasi kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Penilaian kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Atas dasar penilaian kinerja, dapat dilakukan langkah-langkah untuk melakukan perbaikan kinerja di waktu yang akan datang.

Diakui bahwa dalam menilai kinerja pegawai secara akurat tidaklah mudah, terutama di instansi-instansi pemerintahan (PNS). Hal tersebut dibuktikan pada Harian Pagi Surya [online] [www.harianpagisurya.com](http://www.harianpagisurya.com), hasil penelitian Ketua Biro Bantuan Hukum FH Surabaya pada tahun 2007, bahwa sangat sulit untuk menilai kinerja seorang PNS, karena selama ini sistem penilaian kinerjanya tidak transparan dan tidak objektif, sehingga sangat sulit untuk mencari ukuran agar mendapatkan PNS yang profesional.

Penilaian kinerja dilakukan tidak hanya untuk mengetahui kinerja yang lemah, hasil yang baik dan dapat diterima, tetapi juga harus diidentifikasi sehingga dapat dipakai untuk penilaian lainnya. Oleh karena itu, dalam penilaian kinerja perlu memiliki: standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai; ukuran kinerja yang handal, hendaknya dapat dibandingkan dengan cara lain dan standar yang sama untuk mencapai kesimpulan yang sama tentang kinerja sehingga dapat menambah reliabilitas sistem penilaian.

Menurut Veithzal Rivai (2005) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia”, sistem penilaian kinerja yang baik harus tergantung pada persiapan yang benar-benar baik dan memenuhi syarat-syarat:

- 1) Praktis, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang adalah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 2) Kebijakan standar, yang merupakan tolak ukur seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Kriteria yang objektif, yaitu berupa ukuran-ukuran yang memenuhi persyaratan seperti mudah digunakan, handal, dan dapat memberikan informasi tentang perilaku kritikal yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan.

Selanjutnya, perlu juga dilakukan pengamatan, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Pengamatan langsung dilakukan ketika penilai benar-benar melihat kinerja itu. Pengamatan tidak langsung terjadi ketika penilai dapat mengevaluasi kinerja tersebut dari berbagai catatan dan laporan pegawai. Jika penilaian tidak didasarkan pada bukti atau fakta tersebut, maka akan sangat mungkin jika pemimpin atau atasan akan menilai kinerja pegawainya secara tidak objektif, bahkan laporan mengenai kinerja pegawai pun akan bersifat rahasia. Banyak di antara perusahaan atau organisasi, terutama dalam organisasi pemerintahan, menilai atau mengevaluasi kinerja pegawainya secara subjektif dan tidak jujur. Hal ini biasanya karena penilai tidak mengetahui tata cara menilai kinerja pegawai yang baik dan benar serta tidak adanya keinginan dari pemimpin untuk mengevaluasi kembali laporan kinerja pegawai yang telah dibuat oleh penilai karena alasan tidak ada waktu atau sibuk.

Hal tersebut di atas sama seperti yang terjadi pada Bagian Kepegawaian BAUK UPI. Data pegawainya dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 1. 1**  
**Bagian Kepegawaian**

Sub bagian	Jumlah Pegawai
Tenaga administrasi	11
Tenaga akademik	13
Kepala Bagian	1
<b>Jumlah</b>	<b>25</b>

Sumber: Bagian kepegawaian BAUK UPI, 2007

Penilaian kinerja pegawai tenaga administrasi dilakukan oleh Kepala sub bagian tenaga administrasi, sedangkan kinerja pegawai tenaga akademik dilakukan oleh Kepala sub bagian tenaga akademik. Laporan kinerja pegawai oleh dua orang Kepala sub bagian tersebut kemudian dilaporkan kepada Kepala Bagian Kepegawaian BAUK UPI.

Dalam konteks penilaian kinerja pegawai di bagian Kepegawaian BAUK UPI, Kepala sub bagian tenaga administrasi dan Kepala sub bagian tenaga akademik hanya didasarkan pada penilaian kehadiran, capaian kinerja dan Rekomendasi Atasan Langsung (RAL). Rekomendasi Atasan Langsung merupakan nilai yang diberikan dari kepala sub bagian berdasarkan nilai capaian kinerja untuk pemberian bonus berupa uang. Nilai capaian kinerja merupakan nilai yang menunjukkan hasil kerja dari seorang pegawai, apakah pekerjaan yang ditugaskan telah diselesaikan dengan baik atau tidak. Nilai capaian kinerja pada Bagian Kepegawaian BAUK UPI diperoleh hanya berdasarkan *judgement* atau perkiraan dari Kepala sub bagian. Nilai capaian kinerja diberi skala sepuluh sampai lima puluh. Berikut merupakan hasil capaian kinerja dari sepuluh orang pegawai bagian tenaga edukatif dan dua belas orang pegawai tenaga administrasi pada bagian kepegawaian BAUK UPI.

**Tabel 1.2**  
**Rekapitulasi Capaian Kinerja Tenaga Edukatif**

	<b>BULAN</b>
--	--------------

<b>SKOR/NILAI</b>	<b>OKTOBER</b>	<b>NOPEMBER</b>	<b>DESEMBER</b>
50	10 orang	8 orang	10 orang
45	-	-	-
40	-	-	-
30	-	-	-
20	-	-	-
10	-	2 orang	-
5	-	-	-
3	-	-	-
0	-	-	-

Sumber: Rekapitulasi Kinerja Pegawai Tenaga Edukatif Bagian Kepegawaian BAUK UPI, 2007

Dari laporan rekapitulasi capaian kinerja di atas, dapat dilihat bahwa, hampir seluruh pegawai tenaga edukatif bagian kepegawaian BAUK UPI memiliki nilai capaian kinerja dengan skor lima puluh dan hanya dua orang yang memiliki skor rendah yaitu sepuluh karena sedang melakukan dinas luar pada bulan nopember tahun 2007

**Tabel 1.3**  
**Rekapitulasi Capaian Kinerja Tenaga Administrasi**

<b>SKOR/NILAI</b>	<b>BULAN</b>		
	<b>OKTOBER</b>	<b>NOPEMBER</b>	<b>DESEMBER</b>
50	12 orang	8 orang	6 orang
45	-	1 orang	3 orang
40	-	1 orang	3 orang
30	-	-	-
20	-	-	-
10	-	-	-
5	-	-	-
3	-	1 orang	-
0	-	1 orang	-

Sumber: Rekapitulasi Kinerja Pegawai Tenaga Administrasi Bagian Kepegawaian BAUK UPI, 2007

Dari laporan rekapitulasi capaian kinerja di atas, dapat dilihat bahwa, seluruh pegawai tenaga administrasi bagian kepegawaian BAUK UPI memiliki nilai capaian kinerja dengan skor lima puluh pada bulan oktober. Pada bulan nopember, sebanyak delapan orang pegawai memiliki nilai capaian kinerja dengan skor lima puluh dan empat orang yang memiliki skor rendah yaitu empat puluh, empat puluh lima ,bahkan ada pegawai yang memiliki capaian kinerja dengan skor

tiga dan nol karena sedang melakukan dinas luar. Lalu pada bulan desember, sebanyak enam orang pegawai memiliki nilai capaian kinerja lima puluh dan sebanyak enam orang pegawai memiliki skor rendah yaitu tiga orang dengan nilai empat puluh dan tiga orang pegawai dengan nilai empat puluh lima.

Berdasarkan hasil penilaian Kepala Sub Bagian tenaga administrasi pada laporan rekapitulasi kinerja pegawai, ada beberapa pegawai yang menunjukkan hasil kerja atau capaian kinerja yang kurang memuaskan (kinerja rendah), semestinya target yang harus dicapai oleh setiap pegawai adalah nilai lima puluh (50). Hal tersebut dikarenakan:

- 1) Kurangnya keterampilan yang dimiliki pegawai, karena tidak atau belum mengikuti kursus atau diklat yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dalam bidang administrasi, terutama administrasi kepegawaian. Dari data yang ada pada Sistem Informasi manajemen Kepegawaian (SIMPEG), sebanyak dua puluh dua (22) orang pegawai yang ada pada Bagian Kepegawaian BAUK UPI, sebanyak sebelas (11) orang telah mengikuti beberapa diklat, sedangkan sebelas (11) orang pegawai lagi belum pernah mengikuti kursus atau diklat apapun.
- 2) Ketidakcocokkan jenis pekerjaan, terutama dalam bidang administrasi kepegawaian, karena tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dari pegawai tersebut, meskipun rata-rata pegawai telah menempuh tingkat pendidikan sarjana. Hal itu dibuktikan dari data pendidikan pegawai yang ada pada Sistem Informasi Kepegawaian bagian kepegawaian BAUK UPI, bahwa dari dua puluh dua (22) orang pegawai, hanya ada lima (5) orang pegawai yang lulusannya sesuai dengan kualifikasi jenis pekerjaan di bidang administrasi, sedangkan sisanya yaitu sebanyak tujuh belas (17) orang pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasi

pekerjaan di bidang administrasi. Jadi, jika dihitung dalam persen, hanya 2,27% pegawai yang sesuai dengan kualifikasi jenis pekerjaan di bidang administrasi.

Berdasarkan laporan hasil rekapitulasi kinerja, pegawai yang tidak menyelesaikan pekerjaan dengan baik diberi nilai minimal empat puluh (40), padahal menurut Kepala sub bagian tenaga administrasi, hasil pekerjaan beberapa pegawai tersebut sangat tidak memuaskan dan akhirnya membebankan pekerjaan tersebut kepada pegawai lain. Hal tersebut dilakukan karena rasa iba dan tidak enak jika memberikan nilai kecil karena beberapa dari pegawai tersebut merupakan pegawai yang dititipkan oleh pimpinan BAUK untuk bekerja di bagian kepegawaian serta ada pula pegawai yang dulunya merupakan mantan kepala bagian di BAUK UPI.

Rendahnya kinerja beberapa pegawai tersebut tidak diiringi dengan motivasi dan ketegasan dari Kepala sub bagian, sehingga kinerja pegawai tersebut tidak pernah mengalami peningkatan dan pekerjaan yang seharusnya menjadi tugas mereka dibebankan kepada pegawai lain.

Penilaian kinerja seperti yang telah diuraikan di atas kurang tepat. Seharusnya, penilai mengidentifikasi faktor-faktor rendahnya kinerja pegawai tersebut dan melakukan penilaian yang objektif serta adil. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melihat data diri pegawai yang ada dalam Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) sebagai sumber informasi bagi penilai atau pimpinan untuk menilai dan meningkatkan kinerja pegawai. SIMPEG yang ada di Bagian Kepegawaian BAUK UPI terbilang cukup lengkap, terdiri dari biodata, kepangkatan, kenaikan gaji berkala, jabatan fungsional, jabatan struktural, riwayat pendidikan, pendidikan dan kepelatihan, riwayat keluarga, tanda jasa atau penghargaan, data kehadiran, organisasi atau partai, serta riwayat pengabdian kepada masyarakat. Dengan adanya SIMPEG, memudahkan pemimpin atau penilai melakukan penilaian kinerja pegawainya dengan melihat data laporan

kinerja sebelumnya dan informasi lainnya mengenai data diri atau riwayat pegawai dari sejak awal masuk sampai pada saat pensiun sehingga dapat menghasilkan suatu penilaian kinerja pegawai secara objektif.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk menelitinya dan memberikan judul pada skripsi ini yaitu “HUBUNGAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN KEPEGAWAIAN (SIMPEG) DENGAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI PADA BAGIAN KEPEGAWAIAN BAUK UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA”.

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1) Identifikasi Masalah**

Permasalahan mengenai rendahnya kinerja dan penilaian terhadap kinerja tersebut merupakan sesuatu yang sangat penting, tetapi bagi perusahaan atau organisasi, menilai kinerja seorang pegawai secara akurat memang tidak mudah. Oleh karena itu, peran pimpinan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawainya yang rendah serta dibutuhkan suatu sistem penilaian yang dapat menilai kinerja pegawai secara akurat dan objektif sesuai dengan fakta pada pegawai tersebut.

Secara teoritis, faktor-faktor yang menyebabkan sulitnya melakukan penilaian kinerja pegawai adalah karena tidak digunakannya catatan-catatan kepegawaian dan laporan kinerja sebelumnya, yang terdapat dalam Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian. Dalam hal ini, peranan teknologi belum diupayakan sepenuhnya untuk kemudahan pimpinan melakukan penilaian kinerja pegawai. Secara empiris, faktor yang menyebabkan ketidakobjektifan penilaian kinerja pegawai adalah karena bias *leniency* (kemurahan hati) dan *hallo effect* dari penilai. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Kepala Sub Bagian tenaga administrasi bagian kepegawaian BAUK UPI bahwa, salah satu kesulitan dalam menilai kinerja pegawai secara

objektif adalah karena adanya rasa iba atau kasihan dan tidak enak terhadap pegawai, jika memberikan nilai yang kecil.

Dalam persoalan ini, penulis memilih mengungkap faktor penyebab masalah penilaian kinerja pegawai yang tidak objektif adalah karena peranan teknologi, dalam hal ini yaitu Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) yang belum sepenuhnya digunakan di perusahaan atau instansi-instansi pemerintahan, sehingga penilaian kinerja pegawainya masih dinilai secara tidak objektif.

## **2) Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah yang akan dibahas adalah:

- a) Bagaimana tingkat penggunaan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) yang ada di Bagian Kepegawaian BAUK UPI.
- b) Bagaimana tingkat penilaian kinerja pegawai pada Bagian Kepegawaian BAUK UPI.
- c) Bagaimana tingkat hubungan penggunaan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai pada Bagian Kepegawaian BAUK UPI.

## **C. Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Memberikan gambaran tentang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) yang ada di Bagian Kepegawaian BAUK UPI
- 2) Memberikan gambaran tentang penilaian kinerja di Bagian Kepegawaian BAUK UPI
- 3) Menganalisis penggunaan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) terhadap penilaian kinerja pegawai Bagian Kepegawaian BAUK UPI



#### **D. Kegunaan Penelitian**

1) Kegunaan teoritis

Memberikan pengukuhan terhadap teori mengenai Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) dan penilaian kinerja pegawai melalui pembuktian empiris pada objek penelitian.

2) Kegunaan praktis,

- a) Dapat dijadikan dasar pertimbangan pimpinan Bagian Kepegawaian BAUK UPI guna meningkatkan kinerja pegawainya yang rendah serta memperbaiki penilaian kinerja.
- b) Bahan masukan bagi perusahaan atau organisasi pada umumnya dan pimpinan khususnya, dalam memanfaatkan Sistem Informasi Manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan.

