

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam setiap organisasi pada umumnya, sesuatu hal yang berkaitan dengan kinerja memang perlu perhatian yang lebih serius terutama dalam segi manajemennya, karena kinerja pegawai dapat berpengaruh pula bagi kelangsungan dan kesuksesan suatu organisasi. Keberadaan manusia sebagai sumber daya sangat penting dalam organisasi, karena sumber daya manusia dapat mendukung untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan dan peran nyata seperti yang dapat dilihat dalam setiap organisasi pada umumnya. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (2005:40) yang menyatakan bahwa:

Manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuan menghadapi tantangan, baik yang sifatnya internal maupun eksternal sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia setepat-tepatnya.

Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah sistem mempunyai sejumlah fungsi yang saling terkait yaitu meliputi perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia meliputi bagaimana meningkatkan dan menilai kinerja pegawai (karyawan). Pada kesempatan kali ini penulis akan mengkaji suatu masalah dalam bidang manajemen sumber daya yang berkaitan

dengan fungsi pengembangan sumber daya manusia, yaitu tentang penilaian kinerja pegawai.

Mangkunegara (2009:69) mendefinisikan penilaian kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan (*job performance*) seorang tenaga kerja”.

Kegiatan penilaian kinerja dilakukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan menjaga terjadinya keusangan kemampuan karyawan akibat perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Selain itu juga, penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki keputusan-keputusan dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Hal ini berarti bahwa penilaian kinerja memiliki dua tujuan yang berorientasi pada individu dan perusahaan (organisasi). Tujuan penilaian kinerja yang berorientasi pada individu atau karyawan mengandung arti bahwa karyawan tersebut harus diperhatikan kepuasan kerjanya. Dalam hal ini, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan (pegawai). Sedangkan tujuan yang berorientasi pada perusahaan (organisasi) mengandung arti bahwa perusahaan (organisasi) dapat menuntut kinerja yang memuaskan dari karyawan sebagai individu yang bekerja pada perusahaan atau sebuah organisasi.

Manusia merupakan sumber daya yang dinamis, memiliki pikiran dan perasaan, dengan sikap, dan pola tingkah laku, serta kebutuhan yang berbeda-beda. Dalam hal ini penilaian kinerja pada umumnya dapat dikatakan mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja karyawan (pegawai). Hal ini sependapat dengan

apa yang dikemukakan oleh Fathoni (2006:243) yaitu: “Manfaat penilaian kinerja ditujukan kepada pemuasan kebutuhan dan kepentingan para pegawai dan dapat pula menjadi sumber penting bagi berbagai segi manajemen sumber daya manusia”.

Mengenai kepuasan kerja Stephen P. Robbins (2007:91) mengatakan bahwa :

Istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan, promosi dan lingkungan kerja.

Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat tentunya sangat menyadari akan pentingnya pengembangan sumber daya manusia melalui penilaian kinerja. Keberhasilan Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat dalam memperbaiki kinerja lembaganya sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam berkarya dan bekerja sehingga lembaga (organisasi) tersebut perlu memiliki karyawan yang berkemampuan tinggi. Pelaksanaan penilaian kinerja di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat dilaksanakan oleh pejabat penilai setiap satu tahun sekali tepatnya dilaksanakan pada akhir bulan Desember. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan Bapak Purwanto selaku

pegawai Sub Bagian Kepegawaian dan Umum di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat ini, mengungkapkan bahwa dalam mengelola sumber daya manusia bukanlah hal yang mudah karena pada kenyataannya sumber daya manusia itu memiliki permasalahan yang cukup kompleks. Untuk saat ini terdapat beberapa masalah dalam menghadapi atau mengelola sumber daya manusia yaitu mengenai kepuasan kerja pegawai. Kepuasan pegawai memang sulit untuk diketahui karena kepuasan kerja tiap individu berbeda-beda tergantung pada karakteristik individunya. Selain dari itu untuk mengetahui suatu hal yang dapat menjadikan seseorang merasa puas juga tidak mudah untuk diketahui. Oleh sebab itu, penulis akan mencoba meneliti kepuasan seseorang (pegawai) dari segi penilaian kinerja yang dilakukan oleh suatu organisasi. Begitu pula dengan bentuk pengungkapan sikap kepuasan atau ketidakpuasan seorang pegawai pun berbeda-beda.

Bentuk ketidakpuasan pegawai tidak selalu dilakukan dengan cara demonstrasi, tetapi dapat juga terlihat dari sikap indiscipliner, adanya keluhan dari pegawai, perpindahan pegawai dan sebagainya. Seperti yang disebutkan oleh Dale Yoder (Buchari Zainun, 1969:158) bahwa keresahan dan rasa tidak puas karyawan ditandai oleh hal - hal berikut: 1). Pemogokan, 2). Perpindahan pegawai, 3). Absensi dan keterlambatan, 4). Masalah disiplin, 5). Berkurangnya hasil, 6). Keluhan-keluhan.

Sementara hasil wawancara dengan salah seorang pegawai (narasumber) mengatakan bahwa ada beberapa perilaku pegawai yang mengindikasikan adanya penurunan tingkat kepuasan kerja pegawai di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa

Barat adalah masih adanya tindakan indisipliner seperti masih ditemui fenomena sebagai berikut karyawan yang pulang kerja lebih awal dari waktu yang telah ditentukan, dalam bekerja pegawai cenderung selalu menunggu perintah atasan, adanya kejenuhan dalam bekerja, hal ini diindikasikan dengan adanya karyawan yang keluar ruangan atau kantor pada saat jam kerja. Bahkan ada sebagian kecil pegawai yang terlihat sedang bermain *game, facebook* di komputer pada saat jam kerja. Fenomena tersebut memang sulit dihindari bahkan sulit untuk diungkapkan secara autentik. Selain itu adapun temuan yang didapat dari objek penelitian berupa data empiris diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Kehadiran karyawan yang kurang optimal, hal itu dapat dilihat dari data persentase ketidakhadiran pegawai pada tabel berikut:

Tabel 1. 1
Persentase Absensi Pegawai Mei 2011 – September 2011

No.	Bulan	Persentase (%)
1.	Mei	95,28
2.	Juni	92,66
3.	Juli	94,20
4.	Agustus	98,52
5.	September	95,73

Sumber: Sub Bagian Kepegawaian dan Umum
Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat

Ada dua sikap yang menunjukkan gambaran tingkat kepuasan kerja yakni sikap positif dan sikap negatif. Seperti yang diungkapkan oleh Stephen P.

Robbins (2007:106) bahwa:

Sikap positif yang dimaksud dapat berupa rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan, produktivitas karyawan yang tinggi dan rendahnya tingkat pergantian (*turnover*) yang terjadi, sedangkan sikap negatif berupa tingginya tingkat ketidakhadiran dan turnover karyawan serta rendahnya produktivitas.

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa tingkat kehadiran pegawai kurang memuaskan, hal tersebut dapat dilihat dari data ketidakhadiran pegawai yang masih bersifat fluktuatif. Namun, hasil dari wawancara pun didapat informasi bahwa ketidakhadiran pegawai dikarenakan beberapa alasan diantaranya yaitu sakit, izin, cuti, dinas luar dan masih adanya sebagian pegawai yang tidak masuk tanpa ada keterangan.

- 2) Persentase penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. 2
Data Rekapitulasi Penilaian Pegawai Dinas Perkebunan
Provinsi Jawa Barat

Tahun	Kriteria penilaian					Jumlah Pegawai
	Amat Baik	Baik	Lebih dari Cukup	Cukup	Kurang	
2008	46	78	37	5	2	168
2009	43	81	46	2	-	172
2010	36	87	38	5	-	166
Jumlah	125	246	121	12	2	506
Persentase	24,70%	48,61%	23,91%	2,37	0,39%	100%

Sumber: Sub Bagian Kepegawaian dan Umum
Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat

Keterangan:

- 1) Amat baik (90)
- 2) Baik (80 s.d 89)
- 3) Lebih dari cukup (70 s.d 79)
- 4) Cukup (60 s.d 69)
- 5) Kurang (59 ke bawah)

- 3) *Turnover* yang pernah terjadi

Berikut data *turnover* pegawai yang terjadi di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.

Tabel 1. 3
Data Turnover Pegawai di Dinas Perkebunan
Provinsi Jawa Barat

No.	Tahun	Jumlah Pegawai	
		Masuk	Keluar
1	2008	10	10
2	2009	11	15
3	2010	11	16
4	2011	3	9

Sumber: Sub Bagian Kepegawaian dan Umum
 Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat

Keluar masuk (*turnover*) pegawai yang terjadi karena pengangkatan CPNS, adanya pegawai yang pensiun, mutasi pegawai dan permohonan pindah pegawai itu sendiri.

Dengan adanya fenomena tersebut merupakan salah satu bentuk indikasi adanya penurunan tingkat kepuasan kerja pegawai. Melihat hal tersebut sangatlah penting mendapat perhatian yang tidak dapat diabaikan begitu saja bahwa penilaian kinerja perlu dilakukan karena dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui sejauhmana tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai. Apabila penilaian dilakukan dengan efektif, diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan kemudian akan timbul umpan balik dari pegawai dengan memberikan manfaat yang lebih luas untuk kepentingan pegawai dan organisasi (perusahaan).

Mengacu pada keseluruhan paparan di atas, maka dalam upaya memahami dan memecahkan masalah fenomena mengenai kepuasan kerja pegawai, perlu dan penting dilakukan penelitian tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Inilah yang menarik penulis untuk mengadakan penelitian, dan selanjutnya akan dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul:

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini membahas tentang penilaian kinerja dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai di suatu lingkungan organisasi. Konsep penilaian kinerja sebagai variabel independent dijadikan sebagai landasan berpikir dimana akan ditinjau secara nyata pengaruhnya terhadap variabel dependent yakni kepuasan kerja pegawai.

Untuk menentukan batasan masalah dan memperjelas mengenai masalah yang akan dibahas, maka dapat diungkapkan dengan adanya rumusan masalah. Rumusan masalah merupakan gambaran umum mengenai ruang lingkup penelitian variabel, pembatasan bidang penelitian dan penelaahan variabel penelitian.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas, maka penulis mengajukan rumusan masalah dalam kalimat-kalimat tanya di bawah ini, diantaranya yaitu :

1. Bagaimana gambaran mengenai penilaian kinerja di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana gambaran mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat?
3. Adakah pengaruh penilaian kinerja terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini terdiri dari :

1. Memperoleh gambaran tentang pelaksanaan penilaian kinerja di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
2. Memperoleh gambaran tentang tingkat kepuasan kerja pegawai di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
3. Mengetahui ada tidaknya pengaruh pelaksanaan penilaian terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.

1.4 Kegunaan Penelitian

Apabila pelaksanaan penelitian diatas sesuai dengan yang diharapkan, maka manfaat atau kegunaan yang dapat penulis peroleh dari hasil penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis (Keilmuan)

Secara teoritis penelitian ini, bermanfaat untuk memperluas pengetahuan mengenai sejauhmana pengaruh pelaksanaan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai dan dapat dijadikan sebagai referensi penelitian-penelitian berikutnya yang relevan.

2. Manfaat Praktis (Pemecahan Masalah)

Secara praktis (pemecahan masalah) penelitian ini, diharapkan dapat memberikan referensi kepada pihak lembaga yang bersangkutan dalam meningkatkan kualitas dan penilaian terhadap kinerja pegawai serta dapat

dijadikan sebagai bahan pertimbangan khusus oleh Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat dalam mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

