

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Instansi pemerintahan yang ada di Indonesia saat ini mengalami perkembangan yang pesat hal ini memaksa aparatur sipil negara untuk melaksanakan pemerintahan yang sesuai dengan cita-cita dari para pendahulu kita. Akibat perkembangan tersebut, pemerintah dituntut memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat, dan juga harus dapat melaksanakan fungsinya secara efektif dan efisien sesuai tugas pokok dan fungsinya agar dapat terwujud pelayanan yang maksimal. Layanan pemerintah ditujukan untuk melayani masyarakat diberbagai macam sektor. Untuk mempermudah dalam memberikan layanan kepada masyarakat, pemerintah membagi beberapa sektor pelayanan yang dibawah oleh departemen atau instansi pemerintahan. Departemen atau instansi pemerintah ini berbentuk sebuah organisasi yang mempunyai sistem yang terencana dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam menjalankan organisasi pemerintahan memerlukan sumber daya manusia yang kompeten untuk menunjang keberhasilan visi dan misinya terutama dalam melaksanakan program kerjanya. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi pemerintah erat kaitannya dengan pelaksanaan program kerjanya karena sumber daya manusia ini akan menjalankan dan mensinergikan sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa sumber daya manusia yang

berkualitas, maka organisasi tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh masyarakat.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Wirawan (2012:2) sumber daya manusia mempunyai kaitan dengan segala yang melekat pada diri manusia seperti fisik manusia, psikis manusia, sifat atau karakteristik manusia, pengetahuan dan keterampilan manusia, serta pengalaman yang dimiliki manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi. Untuk itu, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian yang baik karena akan mendukung peningkatan prestasi kinerja para pegawai.

Sumber daya manusia yang berkualitas mempunyai peran penting dalam mencapai tujuan pemerintahan, persaingan yang bersifat global selalu menjadi tantangan tersendiri. Keberhasilan dan keefektifan dari setiap persaingan tersebut terletak pada para pegawai yang berkualitas, mereka merupakan mitra kerja instansi yang harus dianggap penting dan dijaga, kegiatan dan aktivitas instansi tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak ditunjang dengan *skill* atau kemampuan dari para pegawai dan pengelolaannya. Sumber daya manusia yang cakap merupakan tolak ukur instansi pemerintah menentukan terlaksana atau tidaknya rencana dan kegiatan instansi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Diharapkan juga para Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat merubah pola pikir untuk membangun kepercayaan masyarakat dengan cara melayani semaksimal mungkin karena tugas utama ASN ialah melayani masyarakat. Aparatur Sipil Negara juga harus terus berkreasi dan berinovasi

untuk meningkatkan pelayanan publik. Karena kreasi dan inovasi pelayanan sangat penting untuk membangun kepercayaan pada pemerintah. Aparatur Sipil Negara harus selalu berfikir luas, terus melakukan kreasi dan inovasi, menyederhanakan proses kerja, memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan teknologi serta bekerjasama dengan instansi lainnya.

PNS memahami tentang tugas pokok dan fungsi berdasarkan jabatan yang dimiliki. Sebagai abdi negara PNS harus punya rencana kerja, dalam istilah sekarang disebut SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Tidak semua PNS memahami SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dianggap sebagai formalitas saja dan tidak ada evaluasi dari pimpinan.

Sasaran kinerja yang telah tersusun dan ditetapkan menjadi dasar dalam membuat rencana kerja. Karena dengan sasaran kinerja yang jelas, maka akan memudahkan dalam menyusun langkah-langkah untuk mencapainya. Dengan begitu, tidak ada lagi alasan bagi ASN bermalas-malasan. Karena sasaran kinerja yang dibuat merupakan satu kontrak kerja atau komitmen bersama antara ASN dengan atasannya. Dalam mencapai target yang telah ditentukan, upaya yang akan dilakukan dan hasil apa yang akan kita dapatkan menjadi satu kesatuan yang tidak mungkin terpisahkan.

Pelaksanaan perencanaan pengembangan kompetensi, seorang pegawai perlu memperhatikan apa yang telah mereka kerjakan karena pengembangan kompetensi mereka sangat ditentukan oleh instansi tersebut, jadi dalam meningkatkan pengembangan kompetensi pegawai perlu memperhatikan penilaian kerja yang mereka dapat selama menjadi pegawai. Pengelolaan kinerja merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh setiap

instansi pemerintah untuk dapat melakukan pengembangan kompetensi dalam upaya meningkatkan kemampuan pegawai, salah satu bentuk pengelolaan kinerja yang dapat digunakan adalah melalui penilaian Perilaku Kerja (PK), karena dengan melaksanakan penilaian Perilaku Kinerja seorang pimpinan dapat mengevaluasi kinerja bawahannya selama periode tertentu, dan memberikan umpan balik kepada pegawai yang dianggap kurang baik maupun yang berprestasi. Penilaian kinerja diharapkan bisa memberikan informasi yang tepat dalam memberikan informasi tentang kinerja dan perilaku pegawai yang telah dilaksanakan sehingga para pimpinan bisa mendapatkan informasi yang tepat dan akurat yang nantinya dapat dijadikan dasar untuk mempromosikan pegawai maupun memberikan tunjangan kinerja.

Dengan penilaian kinerja, instansi dapat mengetahui, bagaimana kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan sebuah pekerjaan. Seberapa besar kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan, agar tujuan yang diinginkan instansi dapat dicapai. Penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang penting karena dengan adanya penilaian kinerja akan dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan diadakannya penilaian kinerja akan dapat membantu pegawai dalam mengenal tugas dan tanggungjawabnya dengan lebih baik, sehingga semua pegawai akan dapat melaksanakan tanggung jawab dan tupoksinya seefektif mungkin. Selain itu penilaian kinerja juga dapat membantu memberikan masukan yang berharga dalam memenuhi kebutuhan pegawai dalam pengembangan profesi dan

kariernya. Penilaian kinerja tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan untuk mendorong pegawai mengembangkan kemampuan dirinya agar menjadi lebih baik dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Kabupaten Bangkalan mempunyai 48 Perangkat Daerah yang terdiri dari 5 Instansi Pemerintah Daerah, 1 Sekretariat DPRD, 1 Inspektorat, 22 Dinas, 7 Badan, 10 Bagian internal Pemerintah Daerah, 1 satuan, dan 1 Rumah Sakit. Dinas pendidikan adalah salah satu perangkat daerah yang mempunyai beban kerja dan kondisi kerja yang besar dengan tujuan memberikan kontribusi bagi kemajuan dunia pendidikan. Strategi untuk mencapai tujuan tersebut, Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan harus memperhatikan kondisi-kondisi yang krusial salah satunya adalah tuntutan agar memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas yang mampu berkreaasi dan berinovasi dalam menghadapi tantangan teknologi global dan dapat memberikan kontribusi membangun SDM untuk kepentingan dunia pendidikan. Melihat tujuan yang mulia tersebut, Pemerintah mengamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional Pasal 49 Bab XIII tentang Pendanaan Pendidikan Bagian Keempat tentang Pengalokasian Dana Pendidikan ayat 1 (satu) menyatakan bahwa Dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Terkait dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tersebut maka peta pendanaan yang dialokasikan oleh

Pemerintah Kabupaten Bangkalan untuk Dinas Pendidikan selalu mendapatkan pengalokasian dana prioritas dibandingkan dengan 48 Perangkat Daerah yang ada di Kabupaten Bangkalan. Dari alokasi dana yang ditetapkan oleh pemerintah diharapkan pelaksanaan pendidikan secara nasional dapat berjalan dengan baik dan berkualitas.

Pada kenyataannya, di lapangan masih banyak dijumpai pegawai khususnya di Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan hanya memiliki kemampuan administrasi saja, masih memiliki pola berfikir yang penting bekerja tanpa melakukan inovasi pengembangan. Dari pengamatan peneliti sebagian sebagian besar ASN khususnya ASN yang berada dalam 1 (satu) ruang dengan peneliti hanya menerima perintah dari atasan langsung tanpa ada inisiatif dari pegawai itu sendiri (misalnya jika diperintahkan menyusun surat baru maka konsep tersebut datanganya dari atasan bukan konsep dari staf itu sendiri), memberikan pelayanan dengan waktu yang relatif lambat, bekerja asal-asalan karena dipicu oleh rekan-rekan kerjanya yang juga asal-asalan sehingga pegawai yang bersangkutan akan berpikir untuk apa bekerja dengan keras, kreatif dan *inovatif* bila teman-teman yang lain bermalas-malasanpun memiliki penilaian kinerja yang baik. Bekerja tidak maksimal, karena sebagian besar pegawai di Dinas Pendidikan belum sadar akan tugas pokok dan fungsinya, tidak efisien dan hasilnya tidak sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditentukan serta tidak sedikit dari pegawai yang hanya bekerja sesuai rutinitas harian saja dan masih dijumpai pegawai yang tidak sadar akan tugas dan fungsinya terbukti bahwa pejabat setingkat eselon 4 (empat) masih selalu minta kepada peneliti untuk

dicetakkan tupoksinya padahal dokumen tupoksi beserta dokumen renstra sudah digandakan dan diedarkan disetiap ruangan. Selain itu juga masalah penilaian kinerja yang kurang objektif dapat juga menjadi penyebab seorang pegawai tidak termotivasi dalam melaksanakan tugas dengan baik. Ini terjadi karena atasan memberikan penilaian yang sama antara pegawaia rajin dengan pegawai yang malas. Penyebab lain adalah konflik dengan atasan, rekan kerja, bawahan, atau masyarakat. Dampaknya, pegawai yang bersangkutan merasa tidak nyaman karena bekerja di lingkungan yang tidak kondusif.

Jika dilihat dari disiplin waktu, sebagian besar pegawai hanya datang di pagi hari dan sore hari untuk melakukan *finger print* tanpa diimbangi dengan kinerja yang baik dengan alasan bahwa pegawai tersebut tidak mendapatkan tugas dari atasan padahal tugas pokoknya adalah melayani masyarakat dengan maksimal. Semua permasalahan tersebut terbukti dari hasil Survey Kepuasan Masyarakat Tahun 2018 belum mencapai target dan dokumen-dokumen pendukung lainnya seperti rekapitulasi *finger print*. Dari permasalahan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat indikasi ketidaksesuaian di lapangan dengan Undang-Undang dan aturan tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan sebagai organisasi perangkat daerah besar harus mempunyai langkah-langkah dan strategi untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkompeten. Perlakuan penilaian kinerja yang benar dan obyektif akan dapat mengetahui bagaimana kapasitas seorang pegawai dalam melakukan sebuah pekerjaan, dan sejauh mana kemampuan seorang pegawai

dalam melakukan pekerjaan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi.

Dari permasalahan tersebut di atas, maka penulis berkeinginan melakukan penelitian dengan judul **”Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Metode Evaluasi Kinerja (Studi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian ini. Adapun rumusan masalahnya sebagai berikut:

1. Bagaimana Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan?
2. Sejauh mana pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai metode penilaian kinerja di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan?

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini yaitu tentang:

- a. Konsep Kebijakan Pengembangan SDM yang dilakukan oleh pimpinan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan;
- b. Pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai metode penilaian kinerja di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa dan menjawab pertanyaan yang terdapat dalam rumusan masalah di atas. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui Strategi Pengembangan SDM di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan;
- b. Untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai metode penilaian kinerja di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengembangkan keilmuan dibidang pengelolaan manajemen sumber daya manusia. Penggunaan metode evaluasi kinerja sebagai salah satu metode yang terukur dan efektif dalam usaha mengelola sumber daya manusia yang unggul dalam menghadapi tantangan dan perubahan serta dinamika kerja di lingkungan dinas pendidikan.

b. Bagi Lembaga/Instansi

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan dan pengetahuan tambahan tentang hambatan dan solusi yang ditawarkan terhadap model strategi pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan metode evaluasi kinerja.

c. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia, menambah wawasan dan pengetahuan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Untuk kalangan dunia pendidikan dan rekan mahasiswa dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan rujukan untuk melakukan penelitian selanjutnya.

Dan untuk masyarakat pada umumnya, tesis ini dapat dijadikan sebagai bahan tambahan wawasan pengembangan dalam upaya peningkatan kompetensi sumber daya manusia.

d. Bagi ilmu pengetahuan

Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya wawasan pengetahuan khususnya bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), dan hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja dan pengembangan karir karyawan serta dapat menjadi landasan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.