

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) merupakan kementerian baru di kabinet pemerintahan Presiden Joko Widodo periode tahun 2014-2019 (Gabungan dari Kemenristek dengan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan periode sebelumnya). Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan (Ditjen Risbang) adalah sebuah Direktorat Jenderal yang lahir sejak bulan Januari tahun 2015 di Kemenristekdikti.

Gambar 1 : Struktur Organisasi Kemenristek dan Dikti



Ditjen Penguatan Risbang merupakan salah satu Ditjen dibawah Kemenristekdikti dan mempunyai satu sekretariat Direktorat Jenderal dan empat Direktorat, yaitu: Direktorat Pengembangan Teknologi Industri, Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat (DRPM), Direktorat Sistem Riset dan Pengembangan, serta Direktorat Hak dan Kekayaan Intelektual.

Evaluasi kinerja suatu instansi / unit kerja dilakukan dengan meneliti pelaksanaan kebijakan program dan kegiatan pencapaian tujuan dan sasaran. Menurut Alromaihi bahwa "*Performance is defined as "behavior that accomplishes results", whether an employee is doing well at his job or not.*"<sup>1</sup> (Kinerja didefinisikan sebagai "perilaku yang menyelesaikan hasil", apakah seorang karyawan bekerja dengan baik di pekerjaannya atau tidak).

Berdasarkan penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil Ditjen Penguatan Riset dan Pengembangan, unit kerja Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi dalam jangka waktu Januari s/d Desember 2016, diperoleh nilai belum mencapai 100%, dan informasi ini yang menjadi latar belakang masalah penelitian. Adapun unsur yang dinilai adalah sasaran kerja pegawai (SKP) dengan bobot 60% ( $95,79 \times 60\% = 57,48$ ), dan perilaku pegawai dengan bobot 40% ( $95,75 \times 40\% = 38,30$ ) dan jumlah nilai adalah 95,78.

---

<sup>1</sup>Muna Ahmed Alromaihi, "Job Satisfaction and Employee Performance: A Theoretical Review of the Relationship Between The Two Variables". *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, ISSN: 2278-623; Impact Factor: 6.943.

Gambar 2 : Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL	
KEMENTERIAN RISET DAN TEKNOLOGI	
JANGKA WAKTU PENILAIAN Januari s/d Desember 2016	
1. YANG DINILAI	
a. N A M A	Dr. Muhammad Dinyatti
b. NIP	195912171984021001
c. Pangkat, golongan ruang	Pembina Utama/IV-e
d. Jabatan/Pekerjaan	Dirjen Penguatan Riset dan Pengembangan
e. Unit Organisasi	Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi
2. PEGAWAT PENILAI	
a. N A M A	Prof. H. Mohamad Nasir, Ph.D.Ak.
b. NIP	196006271990011001
c. Pangkat, golongan ruang	Pembina Utama/IV-e
d. Jabatan/Pekerjaan	Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi
e. Unit Organisasi	Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi

  

UNSUR YANG DINILAI		JUMLAH	
a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)	95,79 X 60%	57,48	
b. Perilaku Kerja	1. Orientasi Pelayanan	95,50 (Sangat Baik)	
	2. Integritas	96,00 (Sangat Baik)	
	3. Komitmen	96,00 (Sangat Baik)	
	4. Disiplin	94,50 (Sangat Baik)	
	5. Kerjasama	96,00 (Sangat Baik)	
	6. Kepemimpinan	96,50 (Sangat Baik)	
	Jumlah	574,50	
	Nilai Rata-rata	95,75 (Sangat Baik)	
	Nilai Perilaku kerja	95,75 X 40%	38,30
Nilai Prestasi Kerja		95,78 (Sangat Baik)	

Ketidaktercapaian 100% disebabkan nilai SKP tidak mencapai 60 dan Nilai perilaku tidak mencapai 40. Hal ini disebabkan karena kendala akumulasi organisasi yang besar, karena pencapaian sasaran direktorat jenderal adalah agregasi kinerja semua direktorat di lingkungan direktorat jenderal tersebut. Kinerja setiap direktorat adalah agregasi dari semua sub direktorat di lingkungan direktorat tersebut. Kinerja sub direktorat adalah penjumlahan agregasi semua seksi di lingkungan sub direktorat tersebut dan kinerja setiap seksi adalah penjumlahan kinerja setiap individu pegawai di lingkungan seksi tersebut. Oleh sebab itu, kinerja Ditjen Penguatan Riset dan Pengembangan, unit kerja Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi adalah akumulasi semua kinerja individu pegawai yang bekerja didalamnya.

Adapun kendala prestasi kerja pegawai di antaranya adalah kepuasan kerja, pengembangan karir, kompetensi kerja dan disiplin.

Permasalahan pegawai tersebut bila tidak secepatnya diselesaikan, maka akan mengancam pada nilai prestasi kerja pegawai yang memburuk dan tunjangan kinerja (Tukin) menurun bahkan bisa hilang.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sarwani

*The results showed that jointly or in partial, work discipline and the work environment has a significant influence on employee performance. From both the independent variables studied, showed that having a dominant influence on employee performance is the work environment<sup>2</sup>*

Kutipan di atas menunjukkan bahwa secara bersama atau parsial, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila diperhatikan ternyata disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Suwuh menunjukkan hasil yang sebaliknya dimana disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai

*The results showed leadership style and motivation have a significant influence on employee performance and discipline do not have a significant impact on employee performance. Recommendations for this research that led Bank of North Sulawesi Likupang KCP must maintain discipline, especially discipline of employees in customer service because discipline including important factors that affect a performance.<sup>3</sup>*

---

<sup>2</sup>Sarwani, "The Effect of Work Discipline and Work Environment on the Performance of Employees". *Sinergi, Volume 6, Number2 September 2016*.

<sup>3</sup>Meisy Suwuh, "The Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance at Bank Sulut KCP Likupang". *Jurnal EMBA 611 Vol.3 No.4 Desember 2015, Hal. 611-619, ISSN 2303-1174*.

Kutipan di atas menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Rekomendasi yang diberikan harus mempertahankan disiplin kerja karyawan terutama disiplin dalam pelayanan kepada pelanggan karena disiplin termasuk faktor penting yang mempengaruhi suatu kinerja.

Kepuasan kerja pegawai Ditjen Penguatan Risbang menjadi faktor yang sangat penting untuk ditingkatkan. Sebab kepuasan kerja pegawai dalam kinerja merupakan perwujudan perilaku untuk mencapai target penilaian prestasi kerja pegawai yang lebih baik lagi. Kepuasan kerja merujuk pada kemampuan pegawai secara umum untuk menjalankan tugas fungsi pekerjaannya secara kompeten.

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas yang lebih baik lagi pada suatu pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan, atau dengan kata lain kepuasan kerja diartikan sebagai hasil keterampilan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik lagi.

Pengembangan karir diperlukan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja. Upaya ini semakin diperlukan dalam menghadapi kemampuan individu yang menurun yang mengakibatkan kinerja menurun. Peningkatan kemampuan individu dengan pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan pengetahuan dan kompetensi pegawai. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human*

*investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dengan demikian diharapkan semakin tinggi kinerjanya.

Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Untuk mendapatkan jawaban secara teoritis penulis tertarik untuk meneliti mengapa nilai prestasi kerja pegawai Ditjen Penguatan Risbang Kemenristekdikti belum mencapai 100%. Faktor-faktor apa yang menyebabkannya? Bila faktor-faktor tersebut dapat dipecahkan maka hasil penelitian akan sangat bermanfaat secara praktis bagi peningkatan nilai prestasi kerja, kinerja pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti dan meningkatkan kebenaran ilmu manajemen secara teori.

## **B. Identifikasi Masalah**

Mangkunegara mengemukakan faktor-faktor kinerja dapat dilihat dari faktor internal dan faktor eksternal, yang dijelaskan sebagai berikut:<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama. 2010), h. 15.

- a. Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang.
- b. Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan.

Rivai dan Basri mengatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
- d. Persepsi terhadap tugas
- e. Imbalan eksternal dan internal
- f. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.<sup>5</sup>

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramona Octaviannand bahwa

*The results of study proves that there is positive and significant correlation between job satisfaction and motivation to employee performance. This means that the better job satisfaction and motivation of employees, the higher the performance of employees and the other hand, if the provision of job satisfaction and motivation is low, it will lead to decreased employee performance<sup>6</sup>.*

Kutipan di atas dapat dimaknai bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, faktor-faktor dari hasil penelitian tersebut adalah kepuasan kerja dan motivasi kerja, dengan kedua faktor tersebut kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

Ilham Thaief dalam penelitiannya menyatakan bahwa

---

<sup>5</sup>Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri, *Performance Appraisal*. (Jakarta: Rajawali Pres. 2011), h. 16.

<sup>6</sup>Ramona Octaviannand, "Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company". *Journal of Education and Practice* Vol.8, No.8, 2017, ISSN 2222-1735

*The training, compensation and work discipline simultaneously and partially have significant effects toward the employee work performance in PT. PLN (Persero) Malang Service and Network Area. The whole effects of the independent variables have a positive direction. The largest contribution comes from the training variable<sup>7</sup>.*

Tampak hasil penelitian Ilham Thaief di atas menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja, dan pelatihan yang memberikan kontribusi terbesar. Hal ini dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja.

Mangkunegara mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realiti (*Knowledge + Skill*). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi tinggi.<sup>8</sup>

Berdasarkan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di atas, di antaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi pegawai. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut

---

<sup>7</sup>Ilham Thaief, "Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance". *Review of European Studies*; Vol. 7, No. 11; 2015, ISSN 1918-7173

<sup>8</sup>Mangkunegara, *op. cit.*, h. 13-14.



hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja pegawai dapat optimal.

Menurut Amir Elnaga bahwa

*Employee performance is higher in happy and satisfied workers and the management find it easy to motivate high performers to attain firm targets. The employee could be only satisfied when they feel themselves competent to perform their jobs, which is achieved through better training programs.*<sup>9</sup>

Kutipan di atas menekankan bahwa kinerja pegawai akan tinggi bila pegawai tersebut memiliki suasana dan puas dengan kondisi manajer kantor yang memberikan dukungan atas apa yang dilakukan oleh pegawainya.

Masalah yang menyebabkan “Rendahnya kinerja penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil Ditjen Penguatan Riset dan Pengembangan Kemenristekdikti” diidentifikasi disebabkan oleh:

1. Disiplin, masih ada pegawai yang datang dan pulang tidak tepat waktu.
2. Masih ada pegawai yang melanggar peraturan organisasi yang telah disepakati bersama.
3. Pengembangan karir merupakan suatu langkah sistematis dari seseorang untuk mencapai karir yang lebih tinggi, namun masih ada pegawai yang tidak peduli, dan kompetensi yang rendah.

---

<sup>9</sup>Amir Elnaga, “The Effect of Training on Employee Performance”. *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.4, 2013, ISSN 2222-1905

4. Organisasi yang kurang memperhatikan pengembangan karir pegawainya, karena masih ada pegawai yang menduduki jabatan tertentu tanpa melalui sistem pengembangan karir yang sudah ditentukan, seperti belum mengikuti pendidikan dan pelatihan sebagai syarat prasyarat menduduki jabatan tertentu.
5. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional seorang pegawai dalam memandang pekerjaannya, namun masih ada pegawai yang merasakan tidak puas dengan apa yang sudah diperolehnya karena kompensasi yang diperoleh tidak sesuai seperti honor yang tidak dibayar.

### **C. Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah dilakukan, agar penelitian ini lebih terfokus, dan atas pertimbangan cakupan waktu dan tenaga, maka perlu untuk dibatasi pada variabel yang relevan. yang mempengaruhi kinerja pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti yaitu pada variabel; (1) disiplin kerja, (2) pengembangan karir, dan (3) kepuasan kerja.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan pembatasan masalah, maka rumusan masalah yang dibuat adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti?

2. Apakah terdapat pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung disiplin kerja terhadap pengembangan karir pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti?

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Manfaat penelitian dapat dibedakan menjadi manfaat ilmiah atau teoritis dan manfaat praktis dari hasil penelitian.

- a. Manfaat Ilmiah, yaitu untuk memberikan sumbangan pemikiran atau menambah informasi bagi perkembangan ilmu manajemen tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil Ditjen Risbang Kemenristekdikti dan memberikan kontribusi bagi penelitian berikutnya tentang masalah kinerja penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil Ditjen Risbang Kemenristekdikti.

**b. Manfaat Praktis**, untuk memberikan informasi bagi pegawai Ditjen Risbang Kemenristekdikti tentang cara mengatasi persoalan tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil Ditjen Risbang Kemenristekdikti tidak mencapai 100%, sekaligus masukan untuk pimpinan Ditjen Risbang Kemenristekdikti dalam mengambil kebijakan strategis untuk meningkatkan kinerja penilaian prestasi kerja di wilayahnya.