

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Suatu organisasi didirikan dengan mempunyai tujuan yang ingin dicapai yang ditentukan oleh perkembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan faktor dominan di segala bidang. Pegawai Negeri Sipil menurut UU No. 5 tentang Aparatur Sipil Negara adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai Anggota Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembinaan kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan<sup>1</sup>. Kinerja pegawai yang tinggi diharapkan dapat berperan sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan organisasi. Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN) merupakan suatu badan pemerintahan yang berada dibawah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang mempunyai tugas melaksanakan pembinaan hukum nasional sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

Dalam upaya merealisasikan fungsi Badan Pembinaan Hukum Nasional maka diperlukan SDM yang mampu bekerja secara optimal. Oleh karena itu, BPHN melakukan penilaian kinerja untuk mengetahui dan mengukur kinerja pegawai. Penilaian kinerja ini dilakukan secara periodik setiap satu tahunnya untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja seluruh pegawai.

Penilaian kinerja di BPHN menggunakan dua cara, yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Penilaian Perilaku Kerja Pegawai (PPKP). SKP diterapkan

---

<sup>1</sup> UU No 5 tentang Aparatur Sipil Negara.

pada tahun 2014 sehubungan dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Pegawai Negeri Sipil.<sup>2</sup> Dari hasil skor penilaian kerja pegawai dikelompokkan berdasarkan predikat tertentu, yaitu: sangat baik ( $\geq 91$ ), baik (76 – 90), cukup (61-75), kurang (51-60), dan buruk ( $\leq 50$ ). Berdasarkan PP No. 46 tahun 2011, skor penilaian prestasi kerja yang harus dicapai BPHN setiap tahunnya yaitu “SANGAT BAIK” dengan nilai  $\geq 91$ . Namun, hal tersebut belum tercapai karena rata-rata dari penilaian kinerja yaitu masih dalam predikat “BAIK”. Hasil penilaian kinerja pegawai dapat dilihat dalam tabel I.1 data penilaian kinerja PNS tahun 2014-2016 pada tabel dibawah ini:

**Tabel I.1 Data Penilaian Kinerja PNS di BPHN tahun 2014-2016**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>(%) Rata-rata Penilaian Kinerja</b>	<b>Keterangan</b>
<b>2014</b>	220	92,46	Sangat Baik
<b>2015</b>	220	89,04	Baik
<b>2016</b>	211	88,00	Baik

Sumber: Data Subbagian Umum Kepegawaian BPHN, 2017

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa persentase hasil penilaian kinerja pegawai BPHN belum sesuai dengan yang ditargetkan pada tahun 2016 dengan pencapaian kinerja sangat baik, dikarenakan hasil penilaian belum mencapai angka 91. Secara keseluruhan dari tahun ke tahun terjadi penurunan penilaian kinerja, pada tahun 2014 ke tahun 2015 terjadi penurunan sebesar 3,42% dan pada tahun 2015 ke tahun 2016 terjadi penurunan sebesar 1,04%.

<sup>2</sup> PP No. 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi PNS

Belum tercapainya sasaran kerja pegawai di tahap penilaian sangat baik secara keseluruhan diindikasikan karena ketidakteraturan pegawai dalam menulis buku harian pegawai yang meliputi unsur kegiatan tugas jabatan, unsur tugas tambahan dan unsur kreativitas. Hal ini merupakan bukti riil tertulis pencapaian prestasi kerja dan pencatatan dokumen yang dihasilkan sebagai bukti fisiknya.

Standar persyaratan kenaikan pangkat yang harus dipenuhi setiap pegawai untuk mengajukan pengembangan karier pegawai dapat dilihat dari prestasi kerja. Berdasarkan wawancara dengan beberapa staff Subbagian Mutasi dan Pemberhentian Pegawai pada tanggal 10 Januari 2017, didapatkan informasi bahwa pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilakukan berdasarkan prinsip *profesionalisme*, maka diterapkan kenaikan pangkat dilihat dari kinerja pegawai. Namun, kenaikan pangkat dengan sistem penilaian kinerja yang baik masih belum sesuai diterapkan karena fenomena kondisi pegawai di organisasi dengan pimpinan masih subyektif, dimana siapa yang “dekat” dengan pimpinan di lingkungan kerjanya, maka ia akan lebih cepat untuk promosi. Disamping itu, organisasi kurang mensosialisasikan program karier sehingga masih ada beberapa pegawai yang belum mengetahui program karier yang tersedia. Hal ini bisa menjadi hambatan untuk pegawai dalam pengembangan karier.

Didalam organisasi, kedisiplinan harus ditegakkan karena tanpa dukungan disiplin pegawai maka sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kedisiplinan pegawai BPHN dalam hal kehadiran dinilai belum maksimal. Batas waktu masuk kantor yang ditetapkan yaitu pada pukul 07.30 dan jam pulang kantor pada 16.00, kecuali pada hari jumat pada pukul 16.30. Akan tetapi, masih banyak pegawai

yang masuk kantor melebihi batas waktu jam masuk yang ditentukan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa pegawai yang datang terlambat pada bulan Januari hingga Maret 2017, seperti pada tabel I.2 berikut ini:

**Tabel I.2**  
**Data Pegawai Datang Terlambat Periode Bulan Oktober – Desember 2016**

Bulan	Jumlah Pegawai			Total	Persentase (%)
	Terlambat 2-3 kali (per orang)	Terlambat 4 kali (per orang)	Terlambat >4 kali (per orang)		
Oktober	10	4	4	18	8,53
November	5	4	3	12	5,69
Desember	9	3	2	14	6,64

Sumber: Data Subbagian Umum Kepegawaian BPHN, 2017

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa tingkat keterlambatan pegawai BPHN mengalami fluktuasi pada bulan Oktober sebesar 8,53%, kemudian terjadi penurunan keterlambatan pada bulan November sebesar 5,69% dan meningkat kembali keterlambatan pada bulan Desember sebesar 6,64%. Tingkat keterlambatan yang cukup tinggi disebabkan karena sistem absensi yang tidak terekam, urusan pribadi seperti mengantar anak sekolah, kendaraan mogok, dan terjebak kemacetan. Keterlambatan ini juga dituliskan ke dalam buku harian pegawai sehingga akan mempengaruhi nilai disiplin kerja pegawai.

Badan Pembinaan Hukum Nasional juga menerapkan apel pagi sebagai forum pelaporan dan pemberian amanat dari pimpinan yang dilaksanakan dua kali dalam satu minggu yaitu setiap hari Senin pagi dan Jumat sore. Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala Subbagian Umum Kepegawaian pada tanggal 23 Desember 2016 dalam pelaksanaan apel pagi, tidak sedikit pegawai yang

kadang tidak mengikuti apel pagi dan masih belum diterapkan sanksi yang tegas ketika tidak mengikuti apel. Hal ini mengindikasikan bahwa kedisiplinan pegawai terhadap ketaatan pada peraturan belum maksimal.

Untuk mengetahui keadaan di lapangan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka dilakukan *pra kuesioner* dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 20 pegawai secara acak pada 16 Desember 2016. Pra kuesioner ini berguna untuk menentukan variabel yang tertinggi dalam hal kinerja pegawai Badan Pembinaan Hukum Nasional yang belum mencapai target dengan penilaian kualitas sangat baik ditunjukkan pada tabel I.3 Pra Kuesioner berikut ini:

**Tabel I.3 Hasil Pra Kuesioner 20 Responden Mengenai Faktor yang Mempengaruhi Kinerja PNS BPHN**

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Kinerja yang saya berikan sudah maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan	20%	80%
2.	Kompensasi yang diberikan perusahaan dapat mendukung kinerja pegawai	70%	30%
3.	Pengembangan karier dapat membuka peluang yang sama tiap pegawai untuk mencapai jenjang karier yang lebih tinggi meningkatkan kinerja pegawai	30%	70%
4.	Mendapat pelatihan yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan saya sehingga sangat mendukung kinerja	65%	35%
5.	Saya memiliki hubungan yang baik terhadap rekan kerja maupun pemimpin diperusahaan saya	70%	30%
6.	Kedisiplinan yang diterapkan telah mampu meningkatkan kinerja saya	35%	65%

Sumber: Pegawai Badan Pembinaan Hukum Nasional, 2016

Berdasarkan hasil pra kuesioner dari 20 pegawai BPHN menunjukkan bahwa kinerja yang dikonstrubisikan pegawai sebesar 80% belum sepenuhnya mencapai tujuan perusahaan. Hal ini diindikasikan oleh faktor pengembangan

karier menempati persentase tertinggi dengan memiliki kendala yang mempengaruhi kinerja sebesar 70% dikarenakan pengembangan karier belum secara keseluruhan membuka peluang yang sama bagi tiap-tiap pegawai, kemudian diikuti faktor disiplin kerja sebesar 65% karena kedisiplinan yang diterapkan masih kurang. Berlawanan dengan pemberian kompensasi dan pelatihan yang telah dapat mendukung kinerja pegawai masing-masing sekitar 70% dan 65%, kemudian lingkungan kerja yang sudah mempunyai hubungan baik antar rekan kerja maupun pimpinan sekitar 70%.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, Badan Pembinaan Hukum Nasional harus mampu mencapai kinerja yang sangat baik agar dapat melayani publik sesuai dengan fungsi dan tujuan BPHN. Peneliti menduga bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja pegawai Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN) yaitu, pengembangan karier dan disiplin kerja. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karier dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN).**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut:

1. Nilai rata-rata kinerja pegawai belum sesuai dengan target kinerja PP No. 46 tahun 2011, yaitu sangat baik.
2. Pengembangan karier untuk promosi masih subyektif dan kurangnya sosialisasi program karier yang tersedia bagi pegawai.
3. Kinerja karyawan yang kurang disiplin ditandai dengan adanya keterlambatan pegawai.
4. Hukuman disiplin yang tegas dalam penerapan kedisiplinan belum dilakukan secara efektif.

## **C. Pembatasan Masalah**

Peneliti melakukan penelitian ini kepada pegawai Badan Pembinaan Hukum Nasional. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis menyederhanakan permasalahan agar pembahasan mengarah pada tujuan yang akan dicapai digunakan pembatasan yakni pengembangan karir, disiplin kerja dan kinerja pegawai pada Badan Pembinaan Hukum Nasional.

## **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi pengembangan karier, disiplin kerja dan kinerja pegawai pada Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN)?

2. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN)?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN)?
4. Apakah uji model penelitian secara keseluruhan sudah memenuhi kelayakan penelitian?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang diharapkan oleh peneliti dari hasil penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji:

1. Untuk mengetahui deskripsi pengembangan karier, disiplin kerja dan kinerja pegawai pada Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN).
2. Untuk mengetahui pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN).
3. Untuk mengetahui disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN).
4. Untuk mengetahui uji kelayakan model penelitian secara keseluruhan.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan oleh peneliti dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Memberikan pelajaran dan pengalaman dalam hal melakukan penelitian yang berkaitan dengan masalah kinerja yang memiliki variabel seperti pengembangan karier dan disiplin kerja.

2. Bagi Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN)

Memberikan saran dan masukan bermanfaat mengenai pengembangan karier dan disiplin kerja Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN) sehingga dapat melakukan evaluasi terhadap pengembangan karier, disiplin kerja dan kinerja pegawai.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Dapat menjadi referensi tambahan untuk memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama.