BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya sehingga harus diatur sebaik mungkin karena sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan fungsi sebagai modal didalam organisasi bisnis yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (perusahaan). Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting untuk diperhatikan, karena unsur sumber daya manusia ini pada prakteknya dapat mendayagunakan faktor-faktor produksi lainnya. Pegawai merupakan penggerak kegiatan dalam suatu organisasi. Pada masa kini persaingan dunia kerja secara terus menerus bertambah ketat dan semakin kompetitif, pegawai tidak lagi hanya dituntut mampu menyelesaikan tugas tepat waktu namun di dorong untuk bisa baik dalam bekerjasama dengan rekan kerja, memiliki komitmen dan integritas yang tinggi, dan disiplin yang baik dalam bekerja.

Organisasi yang baik dalam menjalankan aktivitasnya mencapai tujuan tidak luout dari peran sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang berkualitas yang dapat menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Maka dari itu organisasi harus memanfaatkan dengan sebaik baiknya kemampuan yang dimiliki pegawai sehingga dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien guna dapat mewujudkan visi misi

organisasi. Tentunya ini merupakan tantangan bagi sebuah organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai yang baik.

Kinerja adalah interaksi perilaku pegawai, dan perilaku itu ditentukan oleh interaksi upaya dan kemampuan pegawai dalam organisasi, karena kinerja mewakili kemampuan pegawai untuk mencapai tujuan pekerjaannya, dan itu adalah hasil yang dicapai pegawai ketika melakukan pekerjaan apa pun di organisasi (Kianto et al., 2016). Kinerja pegawai dengan demikian mengacu pada kegiatan dan tugas yang dilakukan oleh seorang pegawai secara efektif dan efisien. Kinerja individu seorang pegawai merupakan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi yang dapat diukur oleh para pemimpin melalui berbagai mekanisme (Mensah, 2015). Sementara, menurut Utami et al. (2017) kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Dari sini kita dapat melihat bahwa terdapat dua aspek yang perlu diperhatikan dalam menilai kinerja seorang pegawai, yaitu dari bagaimana kualitas hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai serta seberapa besar jumlah yang mampu dihasilkan oleh pegawai tersebut.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau biasa disingkat Kemendikbud adalah salah satu Kementerian yang berlokasi di daerah Senayan, Jakarta yang sudah berdiri sejak awal kemerdekaan Republik Indonesia pada tahun 1945. Kemendikbud sebagai Kementerian yang bertanggungjawab dalam pendidikan dan kebudayaan seluruh wilayah Indonesia memiliki tanggung jawab yang sangat besar dan terus bertambah seiring dengan modernisasi pada saat ini. Peneliti telah

melakukan observasi dan terhadap Biro Sumber Daya Manusia pada Kemendikbud tentang permasalahan yang terjadi di instansi tersebut.

Hasil penilaian prestasi kerja PNS dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan pembinaan karir PNS yang berkaitan dengan bidang pekerjaan, bidang pengangkatan dan penempatan, bidang pengembangan, bidang penghargaan, dan bidang disiplin. Pelaksanaan penilaian prestasi kerja PNS harus secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Salah satu masalah yang terjadi adalah masih kurangnya nilai kinerja pegawai untuk mendapatkan penghargaan pegawai berprestasi. Dalam penilaian kinerja pegawai dalam Biro SDM Kemendikbud, peneliti mendapatkan data terkait disiplin yang juga termasuk sebagai salah satu faktor dalam penilaian kinerja pegawai. Berikut data penilaian disiplin Biro SDM Kemendikbud:

Tabel 1.1 Hasil Penilaian Disiplin Pegawai Biro SDM Kemendikbud 2018

No	Keterangan	
	Nilai Disiplin	Jumlah Pegawai (%)
1	≤85	36%
2	85-90	52%
3	>91	12%
Total		100%

Sumber: Subbagian Kinerja Biro SDM Kemendikbud, 2019.

Berdasarkan tabel 1.1 terdapat sekitar 36% dari keseluruhan jumlah pegawai yang mendapatkan nilai dibawah rata-rata pegawai yaitu sebesar 85. Masih banyaknya pegawai yang dibawah rata-rata mampu mempengaruhi penilaian

kinerja pegawai itu sendiri. Faktor lainnya yang dilihat peneliti adalah ketentuan penghargaan pegawai berprestasi yang tertulis dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) nomor 30 tahun 2018 pada pasal 7 poin d sebagai berikut:

“Memiliki hasil penilaian prestasi kerja Pegawai dalam 2 (dua) tahun terakhir paling rendah Baik dengan nilai paling rendah 86 (delapan puluh enam) untuk setiap unsurnya”

Dalam poin pasal di atas menyebutkan bahwa minimum persyaratan pegawai untuk bisa mengikuti penghargaan pegawai berprestasi adalah pegawai harus memiliki nilai paling rendah 86 dalam kategori Baik dalam kurun waktu 2 tahun terakhir. Instrumen penilaian yang digunakan dalam Kemendikbud ialah Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP) yang terdiri dari 2 unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja. Dalam melakukan penilaian pegawai, SKP dijadikan sebagai penilaian dalam bentuk kuantitas dan Perilaku Kerja dijadikan sebagai unsur penilaian kualitas kinerja pegawai.

Luthans (2014) Mendefinisikan kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan. Kinerja pada dasarnya adalah sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada institusi atau organisasi.

Peneliti memunculkan data yang didapatkan dari hasil observasi dan pra-penelitian kepada pegawai yang bekerja di Biro SDM Kemendikbud. Dimana

kurangnya hasil kinerja menjadi masalah paling utama, peneliti ingin mengetahui data tentang penilaian kinerja pada Biro SDM Kemendikbud. Penilaian prestasi kerja pegawai di Kemendikbud dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun yang dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan atau paling lama akhir Januari tahun berikutnya. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan nilai unsur-unsur SKP (60 %) dan perilaku kerja (40 %). Berikut data hasil penilaian PPKP Pegawai Biro SDM Kemendikbud pada tahun 2018:

Tabel 1.2 Hasil PPKP Pegawai Biro SDM Kemendikbud

No	Keterangan	
	Nilai PPKP	Jumlah Pegawai
1	<80	2
2	80-85	76
3	86-90	46
4	>90	4
Total		128

Sumber: Subbagian Kinerja Biro SDM Kemendikbud, 2019.

Berdasarkan tabel 1.2 Hasil kinerja pegawai Biro SDM Kemendikbud masih banyak pegawai yang belum mencapai angka 86 pada nilai akhir PPKP di kolom yang sudah ditandai dengan warna merah. Ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Biro SDM Kemendikbud masih jauh dari persyaratan untuk bisa mengikuti pemilihan pegawai berprestasi dan masih perlu ditingkatkan agar mencapai batas minimum persyaratan. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, peneliti melihat bahwa kinerja pegawai dipengaruhi sejumlah faktor, menurut Sutermeister (1996) terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan,

keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, sosial dan egoistik. Dari beberapa faktor yang peneliti temukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya, peneliti menemukan beberapa faktor yang dapat dikaitkan dengan peningkatan kinerja pegawai pada Biro SDM Kemendikbud ialah Manajemen Pengetahuan dan Pemberdayaan.

Dalam Khanal dan Poudel (2016) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan menjadi pendorong kinerja pegawai, praktek manajemen pengetahuan yang baik akan mempercepat penyelesaian pekerjaan pegawai, yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai pada perusahaan. Anggapraja (2016) menyatakan manajemen pengetahuan adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi di antaranya membiasakan budaya komunikasi antara individu, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakan saling berbagi pengetahuan. Dari uraian diatas menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan mampu mendorong kinerja pegawai. Berdasarkan observasi yang dilakukan dalam pra riset ditemukan bahwa penerapan manajemen pengetahuan belum berjalan dengan baik dan sistematis. Pelaksanaan manajemen pengetahuan belum teroganisir dengan baik dan diimplementasikan dalam pekerjaan, dibuktikan dengan hasil pra riset dibawah ini:

Tabel 1.3 Hasil Pra-Riset Manajemen Pengetahuan

No	Pernyataan	YA	TIDAK
	Penciptaan Pengetahuan (<i>Knowledge Creation Processes</i>)		
1	Organisasi mendorong untuk memberikan percetakan yang kreatif dan yang diperlukan	44%	56%

Proses Pengetahuan Organisasi (Knowledge Organization Process)			
2	Organisasi mengadaptasi beberapa teknologi untuk menyimpan pengetahuan seperti pengalaman atau kinerja yang baik dan sebagainya.	48%	52%
Proses Transfer Pengetahuan (<i>Knowledge Transfer Process</i>)			
3	Organisasi mendorong pegawai bekerja bersama dengan yang memiliki ketertarikan yang sama	44%	56%
Proses Aplikasi Pengetahuan (<i>Knowledge Application Process</i>)			
4	Pegawai dapat menangani masalah sesuai dengan rutinitas	64%	36%

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2019

Dari hasil kuesioner yang diberikan, dihasilkan data bahwa 14 orang dari 25 responden menjawab “TIDAK” atau sebanyak 56% dari responden belum menganggap instansi mendorong pegawai untuk memberikan percakapan yang kreatif. Sebanyak 13 orang menjawab “TIDAK” atau sebesar 52% responden menganggap bahwa instansi belum menggunakan teknologi untuk penyimpanan *tacit knowledge*. Sebanyak 14 orang dari 25 responden menjawab “TIDAK” atau sebesar 56% responden belum merasakan dapat bekerjasama dengan pegawai lainnya yang memiliki ketertarikan yang sama. Sebanyak 9 orang dari 25 responden menjawab “TIDAK” atau sebesar 36% responden belum mampu menyelesaikan masalah pekerjaan dikala rutinitasnya dalam bekerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan belum diimplementasikan menyeluruh dalam Biro SDM Kemendikbud.

Pemberdayaan merupakan alat perusahaan sebagai stimulasi dalam peningkatan kinerja pegawai. Pegawai akan mengeluarkan semua potensinya, dalam bekerja yang diukur dari kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Pemberdayaan pegawai bisa dikatakan sebagai partisipasi manajemen yang melibatkan pegawai untuk bertanggung jawab di dalam proses kerjanya (Elnaga, Abou, & Imran, 2014).

Tabel 1.4 Hasil Pra-Riset Pemberdayaan

No	Pernyataan	YA	TIDAK
Keberartian (Meaningfulness)			
1	Saya memiliki kesempatan yang cukup besar untuk terlibat dalam pekerjaan yang ada di perusahaan	44%	56%
Kompetensi (Competency)			
2	Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya.	44%	56%
Determinasi Diri (Self-determination)			
3	Saya memiliki peluang besar untuk independen dan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan.	48%	52%
Dampak (Impact)			
4	Saya memiliki pengaruh signifikan terhadap apa yang terjadi di departemen saya.	40%	60%

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2019

Dari hasil kuesioner yang diberikan, dihasilkan data bahwa 14 orang dari 25 responden menjawab “TIDAK” atau sebanyak 56% dari responden belum memiliki kesempatan besar untuk terlibat dalam pekerjaan. Sebanyak 14 orang menjawab “TIDAK” atau sebesar 56% responden menganggap bahwa belum menyeluruh menguasai keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Sebanyak 13 orang dari 25 responden menjawab “TIDAK” atau sebesar 52% responden belum memiliki peluang untuk bisa bebas dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebanyak 15 orang dari 25 responden menjawab “TIDAK” atau sebesar 60% responden belum merasakan memiliki pengaruh signifikan terhadap

departemennya. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan belum diimplementasikan menyeluruh dalam Biro SDM Kemendikbud.

Berdasarkan latar belakang pada fenomena-fenomena yang ditemukan dari hasil observasi lapangan oleh peneliti dan didukung oleh data serta kuesioner pra riset, maka penelitian ini diajukan dengan judul “Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pada Pegawai Biro SDM Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang peneliti telah jelaskan sebelumnya, peneliti memfokuskan perumusan masalah kedalam beberapa poin sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi manajemen pengetahuan dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai pada Biro SDM Kemendikbud
2. Apakah terdapat pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja pegawai pada Biro SDM Kemendikbud?
3. Apakah terdapat pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja pegawai pada Biro SDM Kemendikbud?
4. Apakah Manajemen Pengetahuan dan Pemberdayaan memiliki prediktabilitas yang signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Biro SDM Kemendikbud?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah-masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan penelitian yang valid, dapat dipercaya (*reliable*), tepat, dan mengetahui serta menganalisis:

1. Deskripsi manajemen pengetahuan, pemberdayaan, kinerja pegawai pada Biro SDM Kemendikbud
2. Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja pegawai pada Biro SDM Kemendikbud
3. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja pegawai pada Biro SDM Kemendikbud
4. Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pemberdayaan terhadap Kinerja pegawai Biro SDM Kemendikbud

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang peneliti harapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Hasil dari penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran untuk kemudian dapat diaplikasikan dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dan dapat menjadi referensi untuk penelitian lainnya di masa depan yang berkaitan dengan masalah Manajemen Pengetahuan, Pemberdayaan, dan Kinerja.

2. Bagi Peneliti

Mendapatkan pengetahuan dan pengalaman dalam hal melakukan penelitian yang berkaitan dengan masalah Manajemen Pengetahuan, Pemberdayaan, dan Kinerja.

3. Bagi Universitas Negeri Jakarta khususnya Fakultas Ekonomi pada Konsentrasi Manajemen SDM

Diharapkan penelitian ini bisa dijadikan sebagai referensi pembelajaran yang dapat memberikan wawasan khususnya pada Konsentrasi Manajemen SDM.

4. Bagi Biro SDM Kemendikbud

Penelitian ini diharapkan menjadi evaluasi serta masukan positif bagi instansi untuk dapat memaksimalkan kinerja pegawai.