

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi dalam era keterbukaan saat ini memiliki informasi dan akses yang tidak terbatas mengenai perekrutan Sumber Daya Manusia (SDM), seleksi dan penempatan SDM sesuai kebutuhan. Sumber Daya Manusia memiliki peran untuk mengelola organisasi sesuai fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, sehingga setiap program kerja yang ditargetkan bisa tercapai.

Setiap organisasi dalam melaksanakan fungsinya memiliki rencana strategis sebagai acuan, sehingga setiap orang yang ada di dalam organisasi, bekerja sesuai visi dan misi organisasi. Untuk mewujudkannya seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengelola Sumber Daya Manusia, agar setiap personil dalam melaksanakan tugasnya dapat berjalan sesuai visi dan misi yang sudah disepakati bersama.

Sumber Daya Manusia yang berkembang akan menghasilkan nilai ekonomis yang lebih positif bagi organisasi dibandingkan dengan Sumber Daya Manusia yang tidak dikembangkan. Pegawai yang berkembang akan memberikan nilai lebih kepada organisasi, karena kemampuan pegawai tersebut membuat organisasi mampu menghasilkan produk yang tidak mudah diduplikasi oleh kompetitor. Dengan demikian organisasi akan mendapatkan manfaatnya yaitu: meningkatkan profitabilitas secara positif, menciptakan *image* positif dan menciptakan iklim organisasi yang lebih baik untuk pertumbuhan dan pengembangan (Sari, 2009:12).

Sumber Daya Manusia merupakan faktor ekonomi yang paling strategis dan menentukan keberhasilan atau kinerja sebuah organisasi. Untuk itu karyawan harus didistribusikan sesuai kemampuan dan keahliannya masing-masing. Kinerja karyawan yang baik dapat diperoleh apabila terdapat tiga kesadaran, yaitu: sadar bahwa manusia adalah aset yang paling berharga, sadar bahwa keberhasilan akan dicapai jika segala prosedur dan kebijakan dapat menguntungkan semua pihak dan sadar bahwa budaya serta nilai organisasi akan memberikan pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik (Sedarmayanti, 2017:3).

Istilah kinerja sudah dikenal sejak zaman pramodern. Beberapa sumber menyatakan bahwa istilah kinerja sudah dikenal pada masa kekaisaran Dinasti Wei (Tahun 221–265 Masehi). Kaisar yang berkuasa saat itu mempekerjakan seseorang sebagai “*imperial rater*” dengan tugas utama mencatat semua kegiatan para karyawan rumah tangga kerajaan dan sekaligus mengevaluasi serta menilai kegiatan tersebut. Pencatatan kegiatan karyawan kerajaan inilah yang dianggap sebagai cikal bakal dari konsep kinerja, penilaian kinerja dan manajemen kinerja, seperti yang dikenal dewasa ini (Amstrong, 2009;78).

Isu tentang “Kinerja” mulai menjadi perhatian sejak perang dunia kedua (1939-1945), sekitar tahun 1950-an, di mana kinerja mempunyai kaitan dengan masalah penilaian, pengukuran, dan evaluasi prestasi kerja dari setiap karyawan. Para akademisi mulai serius mendalami pengukuran kinerja ini karena berkaitan dengan kemampuan kerja para karyawan. Hal ini berkaitan erat dengan kemampuan akademis untuk menghasilkan konsultan dan praktisi yang terlibat dalam kebijakan organisasi; baik organisasi sosial, pendidikan, rumah sakit dan organisasi sosial lainnya (Meyer dalam Ramly, 2021:2).

Pada era tahun 1990-an isu penilaian atau evaluasi kinerja mulai meluas menjadi sebuah disiplin ilmu baru yang dikenal dengan “manajemen kinerja”. Manajemen Kinerja merupakan dasar keahlian bagi para manager untuk mengukur kinerja individu, kinerja kelompok, maupun kinerja organisasi (Meyer dalam Ramly, 2021:3). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017: 67). Kinerja merupakan alat ukur keberhasilan individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada yang bersangkutan, sehingga hasil kerja yang dicapai menunjukkan prestasi dari sebuah organisasi (Akbar, 2018 : 1-17). Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kinerja seorang karyawan ditentukan oleh kesesuaian antara penempatan dan kompetensi serta komitmen yang baik untuk mewujudkan tujuan organisasi (Tail, 2020:101).

Kompetensi pegawai dan kinerja pegawai adalah dua faktor yang saling mempengaruhi (Tail, 2020:101). Tidak semua pegawai atau pejabat ataupun pemimpin yang mempunyai kewenangan atau otoritas dalam sebuah organisasi, otomatis mempunyai kompetensi. Hanya pegawai atau pejabat ataupun pemimpin yang menunjukkan kinerja tinggilah yang disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja. Kompetensi pegawai sangat penting dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggungjawab sesuai pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan. Rendahnya kompetensi karyawan akan menghambat kemajuan sebuah organisasi, sehingga indikator kompetensi adalah unjuk kinerja sampai pada tingkat baik atau sangat baik (Sedarmayanti, 2017:211-212).

Selain kompetensi, Bone, dkk (2018:26), mengatakan ada korelasi antara penempatan kerja dengan kinerja pegawai. Semakin tepat penempatan pegawai maka akan semakin tinggi pula pencapaian kinerjanya. Sebaliknya apabila penempatan pegawai tidak sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimiliki, maka akan semakin rendah kinerja yang dicapai oleh pegawai tersebut. Penempatan karyawan mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap pekerjaan yang akan dilakukan oleh seorang karyawan. Apabila karyawan tersebut ditempatkan sesuai bidang keahlian dan keterampilan yang dimiliki, maka semua tugas dapat terselesaikan tepat pada waktunya dan akan memberi kontribusi besar bagi kemajuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2017: 185-186), penempatan pegawai berdasarkan prinsip "*The right man in the right place*" yang didahului dengan evaluasi kinerja secara terus menerus dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi. Tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi, meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai, sebagai upaya pengembangan pegawai dan merupakan tindakan preventif untuk mengamankan asset SDM dalam organisasi.

Demikian pula dengan komitmen karyawan dalam bekerja dan melaksanakan tugas sesuai aturan yang berlaku dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasinya, semakin besar pula kinerja yang dicapai (Bone, dkk 2018:27). Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Konsep ini berkembang dari teori pertukaran sosial yang mengakibatkan interaksi berkelanjutan yang menciptakan kewajiban dan saling ketergantungan antara pihak yang berinteraksi. Organisasi memberikan kepuasan kerja kepada karyawan dan karyawan memberikan komitmen penuhnya untuk memajukan organisasi (Yusuf & Syarif, 2017: 27).

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Timur dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Nomor 1 Tahun 2019 Tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Nomor 9 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Dinas ini merupakan unsur Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur yang diberi tanggungjawab secara teknis dan administratif dalam bidang pendidikan dan kebudayaan.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur Nusa Tenggara Timur melalui Sekretaris Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Sesuai dengan Peraturan Gubernur Nomor 5 Tahun 2019, tugas pokok Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (P & K) Provinsi Nusa Tenggara Timur adalah membantu Gubernur dalam melaksanakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan dan kebudayaan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah.

Fungsi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTT adalah:

1. Perumus kebijakan teknis di bidang pendidikan dan kebudayaan;
2. Penyelenggara urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pendidikan;
3. Pembina dan pelaksana tugas di bidang pendidikan;
4. Pembina Unit Pelaksana Teknis (UPT);
5. Pelaksana urusan tata usaha, kepegawaian, perlengkapan, sarana dan prasarana; dan
6. Pelaksana tugas lain yang diberikan Gubernur sesuai tugas dan fungsinya.

Dinas ini mempekerjakan 211 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang melaksanakan tugas di satu sekretariat, empat bidang dan tiga Unit Pelaksana Teknis (UPT). Jumlah pegawai yang demikian ini belum maksimal membantu Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTT untuk mencapai target

kinerjanya, seperti tergambar dalam Tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1

**Data Capaian Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTT
Tahun 2021**

No	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian Kinerja
Sasaran 1.1. Meningkatnya Pelayanan administrasi perkantoran, pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan dan sarana dan prasarana aparatur.				
1.	Persentase ketercapaian pelayanan administrasi perkantoran.	100%	100%	100%
2.	Persentase pengembangan sistem pelaporan kinerja dan keuangan.	100%	100%	100%
3.	Persentase ketercapaian sarana dan prasarana aparatur.	100%	100%	100%
Sasaran 2.1 Meningkatnya Persentase Partisipasi Sekolah: APS kelompok 16 - 18 Tahun (SMA/ SMK) dan Pendidikan Khusus Layanan Khusus (SLB)				
1.	Angka Partisipasi Sekolah (APS) / Perbandingan Jumlah Siswa dengan Jumlah Penduduk Usia Sekolah.	100%	75,77%	75,77%
2.	Angka Partisipasi Murni (APM) / Proporsi anak sekolah sesuai jumlah penduduk usia sekolah.	100%	71,58%	71,58%
Sasaran 5.1 Meningkatnya Cakupan Ketersediaan Guru SLB, SMA dan SMK berkompeten (bersertifikat) setiap tahun.				
1	Cakupan Ketersediaan Guru SLB berkompeten (bersertifikat)	423 orang	159 orang	37,59%
2	Cakupan Ketersediaan Guru SMA berkompeten (bersertifikat).	8082 orang	4195 orang	51,91%
3	Cakupan Ketersediaan Guru SMK berkompeten (bersertifikat).	4012 orang	2200 orang	54,84%
Sasaran 6.1 Meningkatnya Pembinaan, Pengembangan dan Perlindungan Bahasa dan Sastra yang Penuturannya Lintas Daerah Kab/Kota dalam 1 (satu) Daerah Provinsi.				
1	Persentase Bahasa dan Sastra yang Penuturannya Lintas Daerah Kab/Kota (bahasa dan sastra) yg dilindungi/ dikembangkan/ dibina	33,33% dari total populasi	16,67% dari total populasi	50,01%
Sasaran 7. Meningkatnya Kelestarian Warisan Nilai Budaya dan penanaman nilai pendidikan karakter lokal sesuai dengan kekayaan khasanah budaya Nusa Tenggara Timur				
1	Cakupan Kesenian Tradisional Ikonik/Langka yang dilestarikan	60%	0	0%
2	Cakupan Kesenian Tradisional Populer pada setiap daerah yang dikembangkan	60%	3,23%	5,38%
3	Cakupan Cagar Budaya setiap daerah yang dilestarikan	24% dari total cagar budaya	0	0%

Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTT Tahun 2021 yang dipublikasikan pada 21 September 2022.

Dari data pada Tabel 1.1 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar capaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTT belum mencapai 80% dari yang ditargetkan, kecuali pada sasaran 1.1 terkait administrasi perkantoran, pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja keuangan dan sarana dan prasarana aparatur yang mencapai 100%. Hal ini sesuai juga dengan Rapor Pendidikan Provinsi Nusa Tenggara Timur berdasarkan Surat Kepala Badan Standar dan Asesmen Pendidikan Nomor 012/H/M/2023 Tahun 2023 tentang Indikator Profil Satuan Pendidikan dan Profil Pendidikan Daerah Tahun 2022.

Berdasarkan Rapor Pendidikan tersebut, indeks pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) Pendidikan dari hampir semua Kabupaten / Kota di Provinsi NTT berada pada kategori “belum tuntas” (nilai capaian di bawah 60), kecuali Kabupaten Lembata, Kabupaten Nagekeo dan Kabupaten Ngada yang berada pada kategori “tuntas muda” (nilai capaian 60 sampai 69). Sebaran indeks SPM Pendidikan di Provinsi Nusa Tenggara Timur dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut ini.

Tabel 1.2.

Sebaran Indeks SPM Provinsi NTT Tahun 2022

No	Kabupaten / Kota	Capaian SPM Pendidikan
1	Kabupaten Alor	43,03 (belum tuntas)
2	Kabupaten Belu	42,49 (belum tuntas)
3	Kabupaten Ende	48,18 (belum tuntas)
4	Kabupaten Flores Timur	56,75 (belum tuntas)
5	Kabupaten Kupang	44,21 (belum tuntas)
6	Kabupaten Lembata	61,51 (tuntas muda)
7	Kabupaten Malaka	40,66 (belum tuntas)
8	Kabupaten Manggarai	48,66 (belum tuntas)
9	Kabupaten Manggarai Barat	50,96 (belum tuntas)
10	Kabupaten Manggarai Timur	50,68 (belum tuntas)
11	Kabupaten Negekeo	61,85 (tuntas muda)
12	Kabupaten Ngada	62,37 (tuntas muda)
13	Kabupaten Rote Ndao	51,92 (belum tuntas)
14	Kabupaten Sabu Raijua	52,08 (belum tuntas)
15	Kabupaten Sikka	53,06 (belum tuntas)
16	Kabupaten Sumba Barat	40,11 (belum tuntas)
17	Kabupaten Sumba Barat Daya	41,93 (belum tuntas)
18	Kabupaten Sumba Tengah	55,46 (belum tuntas)

No	Kabupaten / Kota	Capaian SPM Pendidikan
19	Kabupaten Sumba Timur	48,16 (belum tuntas)
20	Kabupaten Timor Tengah Selatan	44,27 (belum tuntas)
21	Kabupaten Timor Tengah Utara	49,62 (belum tuntas)
22	Kota Kupang	59,27 (belum tuntas)

Sumber: *Surat Kepala Badan Standard dan Asesmen Pendidikan Nomor 012/H/M/2023 Tahun 2023*

Angka Partisipasi Sekolah (APS) usia 16 sampai 18 tahun di Provinsi NTT Tahun 2023 juga masih tergolong rendah dengan skor capaian 75,55 atau turun 0,22 poin dari Tahun 2022 dengan skor 75,77. Sebaliknya APS usia 4 sampai 18 tahun untuk penyandang disabilitas pada Tahun 2023 juga masuk kategori rendah dengan skor 43.

Sebagian besar peserta didik SMA dan SMK di Provinsi NTT juga belum mencapai kompetensi minimum untuk literasi membaca. Kemampuan literasi peserta didik SMA hanya sampai pada skor 35,95, sedangkan kemampuan literasi peserta didik SMK hanya mendapat skor 27,18. Demikian juga halnya dengan kemampuan numerasi peserta didik SMA yang mendapat skor 28,33 dan peserta didik SMK mendapat skor 21,81.

Fenomena rendahnya rapor pendidikan di Provinsi NTT yang tidak berjalan sesuai target kinerja, disinyalir terjadi karena faktor kompetensi, penempatan pegawai dan komitmen organisasi. Adapun kompetensi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTT dapat diketahui dari jenjang pendidikannya, sebanyak 110 orang PNS dari total 211 orang PNS pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTT berijazah SMA atau sederajat. Hanya 75 orang PNS saja yang berijazah S1 dan 20 orang berijazah S2, sedangkan sisanya berijazah D3. Kemampuan berkomunikasi dan membangun kerjasama tim menjadi kurang optimal dan menyebabkan proses kerja untuk melakukan suatu pekerjaan, selalu terhambat.

Fenomena lainnya adalah faktor penempatan pegawai. Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 20 November 2023 dengan 8 (delapan) orang PNS pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTT, diketahui bahwa mayoritas pegawai merasa tidak memiliki latar belakang pendidikan atau keahlian yang cukup untuk menyelesaikan seluruh permasalahan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Lebih banyak PNS mengambil sikap “menunggu arahan” ketika menghadapi hambatan kerja dari pada mengambil inisiatif.

Fenomena lainnya yang disinyalir adalah faktor komitmen organisasi. Para karyawan belum terlibat secara emosional dan belum menunjukkan komitmen yang tinggi dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapi organisasi. Keterlibatan karyawan dalam organisasi tidak terjadi secara berkesinambungan, sehingga kontribusi dalam menghidupkan organisasi menjadi rendah. Hasil wawancara dengan 8 (delapan) orang Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTT, mengatakan bahwa kurang adanya perhatian dari organisasi kepada pegawai-pegawai yang berprestasi yang menyebabkan menurunnya rasa tanggungjawab dari karyawan untuk memajukan organisasi. Para pegawai merasa persoalan yang dihadapi organisasi tidak menjadi tanggungjawab mereka, sehingga tidak terpacu untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih maksimal.

Selain fenomena masalah di atas, penelitian ini perlu dilakukan karena masih ada perbedaan hasil penelitian terdahulu. Penelitian Rosmaini dan Tanjung, (2019); Purwanto dan Soliha, (2017); Rusminingsih dan Soliha (2014); menyimpulkan bahwa faktor kompetensi berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian

Susanso dan Sukoco (2019) mengungkapkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. Selain itu, faktor penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan (Maimunah dkk, 2020; Siahaan dan Bahri, 2019; Montolalu dkk, (2016). Akan tetapi hasil penelitian Lussy (2018) menyimpulkan bahwa penempatan pegawai tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja. Sebaliknya penelitian Hayati dkk (2020); Mulyanto dan Hardaya (2009); Mulyani dan Soliha (2014); Rusminingsih dan Soliha (2014) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian Purwanto dan Soliha (2017) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor-faktor inilah yang mendorong untuk dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Penempatan Pegawai dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Timur”.

1.2. Masalah Penelitian

Berdasarkan gambaran pada latar belakang di atas, masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kompetensi, penempatan, komitmen organisasi, dan kinerja PNS pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Timur?
2. Apakah ada pengaruh yang positif signifikan secara parsial antara kompetensi, penempatan PNS dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Timur?

3. Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara kompetensi, penempatan PNS dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Timur?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui gambaran kompetensi, penempatan pegawai, komitmen organisasi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Timur.
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kompetensi, penempatan kerja dan komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Timur.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kompetensi, penempatan kerja dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi NTT.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pikiran dan menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya demi terciptanya proses perkembangan yang terus menerus pada bidang ilmu manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

1.4.2. Manfaat Praksis

1. Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Timur, hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi kontribusi pemikiran untuk pengembangan kebijakan strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang kontributif terhadap peningkatan kinerja Perangkat Daerah dalam mendukung pencapaian visi dan misi Gubernur dan Wakil Gubernur Nusa Tenggara Timur;
2. Bagi para pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Timur, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai titik tolak untuk peningkatan kinerja masing-masing ke arah yang lebih baik;