

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepuasan pegawai atas sistem penilaian kinerja (*Performance Appraisal Satisfaction*) dianggap sebagai salah satu alat dan bagian penting dari organisasi (Miharja, Sacipto, Nguyen, Nguyen, & Usanti, 2020). Hal ini karena hasil kepuasan pegawai atas sistem penilaian kinerja menjadi dasar pengambilan keputusan pimpinan, baik keputusan menyangkut aspek manajerial maupun individu (Pegawai).

Isu atau fenomena terkait Kepuasan pegawai atas sistem penilaian kinerja, khususnya di kalangan Pegawai Negeri Sipil atau PNS di Indonesia menarik untuk dikaji lebih lanjut. Hal ini seiring dengan diberlakukannya Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 2019 menggantikan PP. No. 46 tahun 2011. Salah satu yang berbeda dari dua PP tersebut adalah Sasaran Kinerja PNS pada PP 46 merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS, sementara pada PP 30 yaitu hasil kerja yang akan dicapai oleh setiap PNS pada organisasi atau unit sesuai dengan SKP (Sasaran kinerja pegawai) dan Perilaku Kerja. Selain itu, pada PP 46 sasaran kerja memuat kegiatan tugas jabatan dan target sedang pada PP 30 memuat kinerja utama dan kinerja tambahan. Kinerja utama dan kinerja tambahan paling sedikit memuat indikator kinerja individu dan target kinerja.

Salah satu perubahan penting dari Kepuasan pegawai atas sistem penilaian kinerja berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 adalah kewajiban pelaksanaan penilaian kinerja dalam kerangka Sistem Manajemen Kinerja PNS yang terdiri dari perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan kinerja, penilaian kinerja serta tindak lanjut hasil penilaian kinerja yang dikelola dalam sistem informasi kinerja. Dengan adanya Sistem Manajemen Kinerja PNS yang komprehensif diharapkan kinerja PNS akan terukur kontribusinya terhadap organisasi (<https://bkpp.sumbawakab.go.id/2021/02/27/integrasi-penilaian-kinerja-dalam-se-menteri-pan-dan-rb-no-3-tahun-2021/>). Secara umum dapat dikatakan bahwa Kepuasan atas sistem penilaian kinerja yang baru memotret lebih banyak aspek dibanding sistem sebelumnya.

Peneliti tertarik melakukan studi terkait persepsi PNS mengenai sistem Penilaian Kinerja yang baru, khususnya mengenai kepuasan mereka akan sistem Penilaian Kinerja tersebut. Hal yang mendasari peneliti untuk melakukan studi ini adalah belum adanya bukti empiris terkait kepuasan PNS akan sistem Penilaian Kinerja terkini. Dalam hal ini peneliti mengidentifikasi adanya *research gap* yaitu belum ada bukti-bukti empiris terkait kepuasan kerja pada Penilaian Kinerja (*performance appraisal satisfaction*) di lingkup Pegawai Negeri Sipil (PNS) setelah diberlakukannya PP No 30 Tahun 2019.

Kepuasan pegawai atas sistem penilaian kinerja merupakan proses menilai kinerja karyawan didasarkan pada kriteria-kriteria yang dinyatakan dengan jelas (Curzi, Fabbri, dan Pistoresi, 2020). Kepuasan pegawai atas sistem penilaian kinerja sangat penting karena dapat membentuk berbagai perilaku dan sikap di tempat kerja seperti motivasi intrinsik karyawan (Dangol, 2021).

Dalam praktiknya, proses penilaian kinerja sering berkontribusi pada ketidakpuasan karyawan yang menganggap prosesnya tidak adil, faktor yang dinilai tidak sesuai, dan diskriminatif (Miharja, Sacıpto, Nguyen, Nguyen, & Usanti, 2020). Ketidakpuasan karyawan terhadap penilaian kinerja dapat menghasilkan perilaku dan persepsi negatif, yang mengarah pada kegagalan sistem evaluasi kinerja organisasi dan hasil kerja yang negatif (Curzi, Fabbri, & Pistoresi, 2020). Dengan demikian, kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal dari karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi (Rahmawani dan Syahrial, 2021). Hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan organisasi, melalui kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi (Murtiningsih, 2020). Kinerja Pegawai menunjukkan seberapa banyak mereka (Pegawai) memberi hasil kerja yang positif kepada organisasi. Kinerja karyawan yang baik mendukung organisasi berkembang pesat dan mampu mencapai tujuan yang direncanakan sesuai dan tepat sasaran. Bahkan, kinerja karyawan yang baik akan membantu organisasi mengurangi risiko yang terjadi di organisasi.

Penilaian kerja merupakan suatu proses yang sangat penting yang dapat dilakukan oleh sebuah organisasi dalam mengevaluasi kerja pegawai dengan harapan hasil penilaian ini nantinya akan memberikan masukan terhadap kekurangan dan kelebihan seorang pekerja (Akbar, 2018). Ferdiane, Setyanti, dan Sudaryanto (2018) menyatakan dengan adanya mekanisme kepuasan pegawai atas sistem penilaian kinerja maka akan dapat diketahui bagaimana tugas dan tanggung jawab dari seorang karyawan dapat terlaksana serta seberapa jauh hasilnya dalam memenuhi standar yang telah ditentukan. Penilaian kinerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin tinggi indikator penilaian kinerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan (Permana dan Mujanah, 2019) dan (Piri, Dotulong, & Pandowo, 2022). Hasil dari suatu kepuasan pegawai atas sistem penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah karyawan tersebut telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas.

Literatur menunjukkan bukti empiris bahwa Kepuasan kerja akan mempengaruhi Kinerja mereka (Marbun, 2022). Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi perilaku karyawan. Menurut Yakup, (2017) Kepuasan kerja dimaksudkan keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan karyawan yang bersangkutan. Menurut Lukman dan Muhammadin, (2022) Kepuasan kerja adalah kesukaan atau ketidaksukaan pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja suatu sikap umum seorang pekerja kepada pekerjaannya. Menurut Yakup (2017) Kepuasan kerja atau ketidak-puasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas, atau berhak baginya.

Selain itu, Menurut Susanto (2019) dan Surajiyo, Nasruddin, & Paleni (2020), mengatakan bahwa kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi Kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan hal dimana suatu kondisi situasi menyenangkan atau berupa perasaan seorang karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan sebuah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2019). Menurut

Lestari dan Mariyono (2018) dan Kartika, Rizani, Nofpitasari, & Sibuea (2019) juga mengatakan bahwa meningkatnya kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan.

Begitu juga pada penelitian Lestari dan Mariyono (2018) dan Kartika, Rizani, Nofpitasari, & Sibuea (2019) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya peningkatan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun penelitian Nabawi (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di tempat kerja.

Menariknya, dalam penelitian Adha, Qomariah, & Hafidzi, (2019) dan Susanto dan Anisah, (2019) menyatakan bahwa motivasi menjadi faktor meningkatnya kinerja karyawan. Hal ini juga dinyatakan oleh Yakup (2017) Motivasi kerja merupakan suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Dengan demikian, kepuasan pegawai atas sistem penilaian kinerja, kepuasan kerja dan motivasi mempengaruhi kinerja karyawan

Berdasarkan latar belakang dan *research gap* di atas peneliti tertarik untuk meneliti Pengaruh Kepuasan Pegawai Atas Sistem Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening*.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah Kepuasan Pegawai atas sistem Penilaian Kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja?
2. Apakah Kepuasan Pegawai atas sistem Penilaian Kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja?

3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai?
4. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai?
5. Apakah Kepuasan Pegawai atas sistem Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai?
6. Apakah Kepuasan Pegawai atas sistem Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Kepuasan Kerja?
7. Apakah Kepuasan Pegawai atas sistem Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Motivasi Kerja?

C. Tujuan Penelitian

1. Menguji apakah Kepuasan Pegawai atas sistem Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.
2. Menguji apakah Kepuasan Pegawai atas sistem Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.
3. Menguji apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.
4. Menguji apakah Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.
5. Menguji apakah Kepuasan Pegawai atas sistem Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.
6. Menguji apakah Kepuasan Pegawai atas sistem Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Kepuasan Kerja.
7. Menguji apakah Kepuasan Pegawai atas sistem Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Motivasi Kerja.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman dan pengetahuan tentang pentingnya beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai yaitu seperti Kepuasan Pegawai atas sistem Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal Satisfaction*), Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini dijadikan sebagai pengalaman yang berharga untuk meningkatkan kualitas kinerja serta memberikan gambaran berdasarkan riset untuk menjalankan usaha kedepannya harus menyiapkan SDM dengan kualitas yang baik.

b. Bagi Dinas Pemerintahan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Dinas Pemerintahan dalam mempertimbangkan lagi kualitas serta kesejahteraan para Pegawai, Sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kualitas.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar penelitian lanjutan dan dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dengan tema yang sama.