

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pelayan masyarakat / abdi negara yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Hal tersebut ditegaskan dalam Undang-Undang No 5 Tahun 2014 yang menyatakan bahwa untuk memenuhi tuntutan nasional dan tantangan global dalam mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, maka Pemerintah Pusat merasa perlu menetapkan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola, mengembangkan diri serta wajib mempertanggungjawabkan kinerja selain menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan Manajemen ASN.

Hal tersebut selaras dengan keleluasaan yang diberikan oleh Pemerintah Pusat dalam corak pemerintahan desentralistik berwujud “Otonomi Daerah”, sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 32 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah; Undang-Undang Nomor 33 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah; Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah ditegaskan bahwa Pemerintah Daerah diberikan kewenangan dan dorongan untuk bisa merencanakan pembangunan daerahnya sendiri, mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat secara luas, nyata dan bertanggung jawab berdasarkan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta,

prakarsa dan aspirasi masyarakat sendiri atas dasar pemerataan dan keadilan, serta sesuai dengan keragaman daerah masing-masing dilihat dari kondisi, potensi, permasalahan, peluang ataupun kebutuhan ekonomi masyarakat.

Pemerintah Daerah khususnya Kabupaten Pekalongan yang dalam hal ini menjadi lokasi penelitian, pada akhirnya harus menghadapi tantangan lingkungan yang kompleks atau telah mengalami perubahan yang sangat pesat dalam mewujudkan kondisi tersebut di atas. Variabel-variabel lingkungan makro seperti teknologi, preferensi konsumen dan percepatan penyebaran informasi, menciptakan lingkungan yang bergejolak (*turbulent enviroment*). Lingkungan yang demikian menuntut respon atau tanggapan yang tepat dan cepat dari organisasi-organisasi, agar dapat bersaing atau bertahan. Organisasi-organisasi yang akan menjadi pemenang pada abad ini, hanyalah organisasi yang mempunyai sumberdaya manusia berkinerja tinggi sehingga tanggap terhadap lingkungan. Masalah yang menjadi fenomena gap penelitian ini muncul manakala kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tidak optimal, tergantung pada sumber daya yang bervariasi dan kurang maksimalnya dukungan dari pimpinan.

Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara maka sejak tanggal 1 Januari 2014 pemerintah memberlakukan metode baru sistem penilaian kinerja yang disebut Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan rencana dan target kinerja yang harus dicapai oleh Aparatur Sipil Negara dalam kurun waktu penilaian satu tahun dan dapat diukur serta disepakati oleh pegawai dan atasannya.

Melalui metode ini, penilaian prestasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) diperoleh secara sistemik dengan cara menggabungkan antara dua unsur penilaian yaitu unsur perilaku kerja dengan bobot penilaian sebesar 40% dan unsur penilaian Sasaran Kinerja Pegawai ASN dengan bobot penilaian sebesar 60%. Tujuan dari sistem penilaian tersebut adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan Aparatur Sipil Negara dimana sistem penilaiannya dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja.

SKP tersebut ditetapkan setiap tahun di bulan Januari, kemudian penilaian prestasi kerja dilakukan setiap akhir Desember di tahun yang bersangkutan dan paling lama akhir Januari tahun berikutnya. Laporan hasil penilaian prestasi kerja ASN tersebut kemudian dilaporkan kepada Badan Kepegawaian Negara sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan penilaian prestasi kerja, yang selanjutnya Kepala Badan Kepegawaian Negara akan menyampaikan laporan evaluasi penilaian prestasi kerja tersebut kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi.

Tabel 1.1 dibawah ini menunjukkan rekap hasil penilaian prestasi kerja yang dilaporkan oleh masing – masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pada bulan Desember 2016.

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Nilai Prestasi Kerja**  
**Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan**  
**(Keadaan : 30 Desember 2016)**

NO.	ORGANISASI PERANGKAT DAERAH (OPD)	JUMLAH NILAI PRESTASI KERJA	JUMLAH PEGAWAI	RATA-RATA NILAI PRESTASI KERJA
1	SEKRETARIAT DAERAH	19110	221	86.5
2	SEKRETARIAT DPRD	2899	34	85.3
3	INSPEKTORAT	3313	39	85.0
4	BKD	3323	39	85.2
5	BAPPEDA	2988	36	83.0
6	BKPP	6304	73	86.4
7	BPMPKB	4374	52	84.1
8	BPMPT	2439	29	84.1
9	BPBD	1448	17	85.2
10	RSUD KRATON	28260	343	82.4
11	DKPP	4051	49	82.7
12	DINDUKAPIL	5916	69	85.7
13	DINAS KESEHATAN	91689	1,113	82.4
14	DPU	27574	343	80.4
15	DINPORAPAR	4156	49	84.8
16	DPPKD	4679	55	85.1
17	DINDIKBUD	433453	5,240	82.7
18	DPSDA & ESDM	10573	130	81.3
19	DINHUBKOMINFO	5203	65	80.0
20	DINPERINDAGKOP & UMKM	9775	117	83.6
21	DPPK	4084	50	81.7
22	DINSOSNAKERTRANS	4578	57	80.3
23	KANTOR KESBANGPOL	2542	31	82.0
24	KANTOR LINGKUNGAN HIDUP	2178	27	80.7
25	KANPERPUS & ARSIPDA	2395	29	82.6
26	RSUD KAJEN	18162	212	85.7
27	SATPOL PP	6492	77	84.3
28	KEC. BOJONG	3390	40	84.7
29	KEC. BUARAN	2704	33	81.9
30	KEC. DORO	1970	24	82.1
31	KEC. KAJEN	3014	37	81.5
32	KEC. KANDANGSERANG	1968	24	82.0
33	KEC. KARANGANYAR	2381	30	79.4
34	KEC. KARANGDADAP	1560	20	78.0
35	KEC. KEDUNGWUNI	4349	55	79.1
36	KEC. KESESI	3278	40	81.9
37	KEC. LEBAKBARANG	1984	25	79.4
38	KEC. PANINGGARAN	1950	25	78.0
39	KEC. PETUNGKRIYONO	1977	25	79.1
40	KEC. SIWALAN	2489	30	83.0
41	KEC. SRAGI	3429	42	81.6
42	KEC. TALUN	1733	21	82.5
43	KEC. TIRTO	2073	25	82.9
44	KEC. WIRADESA	4352	53	82.1
45	KEC. WONOKERTO	2139	27	79.2
46	KEC. WONOPRINGGO	1911	25	76.5
<b>TOTAL</b>		<b>760606</b>	<b>9197</b>	<b>82.70</b>

*Sumber data : BKD DIKLAT*

Penjelasan tabel 1.1 diatas adalah sebagai berikut, bahwa rata – rata Nilai Prestasi Kerja (NPK) pada masing – masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) merupakan hasil dari pembagian jumlah NPK dengan Jumlah Pegawai ASN pada masing – masing OPD tersebut. Jumlah NPK diperoleh dari penjumlahan total NPK seluruh pegawai yang ada di OPD yang bersangkutan. Berdasarkan laporan Jumlah NPK dan Jumlah pegawai tersebut maka disusunlah Rekapitulasi Nilai Prestasi Kerja Pegawai sebagai bahan evaluasi dan selanjutnya akan di kirimkan ke pusat sebagai laporan.

Kinerja Organisasi dapat diartikan sebagai suatu penilaian untuk mengetahui tujuan akhir yang ingin dicapai oleh individu, kelompok maupun organisasi. Seiring pesatnya perkembangan teknologi serta tuntutan era digitalisasi, telah mengubah paradigma dalam bekerja. Organisasi lebih mengutamakan pola efektivitas dan efisiensi dalam melakukan kegiatan, yang pada akhirnya semakin dipengaruhi pula oleh pemanfaatan aplikasi Teknologi Informasi dan Komunikasi. Dengan implementasi Teknologi Informasi dan Komunikasi maka proses penyampaian informasi akan semakin cepat, akurat dan berkesinambungan.

Menurut Chennamaneni, Teng & Raja (2011); Kusumo (2009) serta Nela Safelia, Susfayetti, dan Rita Friyani (2012) teknologi sistem informasi baru merupakan faktor yang penting guna meningkatkan efisiensi dan pencapaian target kinerja individual dan organisasi secara umum. Oslem dan Hakan (2014) menyimpulkan bahwa Teknologi Informasi dan Komunikasi berperan dalam berbagi pengetahuan pada tingkat organisasi, dimana terdaftar teknologi utama dengan beberapa model seperti blog, sistem e-mail, e-kolaboratif sistem, e-forum,

*e-learning*, informasi repositori, *instant messaging*, *NetMeetingTM*, *audio conferencing*, *people finder*, *podcast*, *video conferencing* dan wiki.

Berbeda dengan beberapa hasil penelitian di atas, ditemukan senjang penelitian dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Azwir Nasir dan Ranti Oktari (2011) serta penelitian Friska Manurung, Taufeni Taufik dan Yessi Mutia Basri (2011) yang menyatakan bahwa secara umum pemanfaatan teknologi informasi oleh pemerintah relatif kurang optimal dan belum menunjukkan arah pembentukan *e-Governance* yang baik karena tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kesimpulan tersebut didukung dengan hasil studi Lejla & Nijaz (2016) yang menyatakan bahwa dengan Teknologi Informasi dan Komunikasi saja tidak akan cukup untuk menghasilkan kinerja organisasi yang superior.

Farrell (2000); Watkins (1996); Kalsom (2014) menyimpulkan bahwa organisasi pembelajar merupakan upaya peningkatan dalam kemampuan pemecahan masalah organisasi dan tentang mengubah perilaku dengan cara yang menyebabkan peningkatan kinerja pada individu, tim dan tingkat organisasi. Kesimpulan tersebut didukung oleh Ellinger et al. (2002); Santa (2015) yang telah mengidentifikasi hubungan yang positif antara praktek organisasi pembelajar dengan kinerja. Sementara Marsick dan Watkins (2003) berpendapat bahwa pemimpin adalah yang paling terkait dan terimbas bila terjadi perubahan dalam kinerja organisasi.

Hasil studi Mills & Smith (2011); Chennamaneni, Teng & Raja (2011) menyatakan bahwa pemanfaatan Teknologi Informasi Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sementara hasil studi Kalsom (2014), Ellinger

et al. (2002) dan Santa (2015) menunjukkan bahwa organisasi pembelajar akan meningkatkan pencapaian kinerja organisasi. Sehingga bisa disimpulkan bahwa Implementasi Teknologi Informasi Komunikasi juga budaya organisasi pembelajar merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja.

Dari hasil studi Dinesh, Julius and Kailash (2008) telah dijelaskan bahwa *e-Governance* adalah komitmen dan inisiatif dari pemerintah untuk meningkatkan hubungan dengan warga dan sektor bisnis melalui peningkatan, biaya efektif dan efisiensi pelayanan, informasi dan pengetahuan dengan memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi. Ditegaskan dalam Undang – Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa dalam rangka menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi pengambilan keputusan dalam Manajemen ASN diperlukan Sistem Informasi ASN. Ditambahkan pula bahwa, Sistem Informasi ASN merupakan rangkaian informasi dan data mengenai Pegawai ASN yang disusun secara sistematis, menyeluruh, dan terintegrasi dengan berbasis teknologi yang diselenggarakan secara nasional dan terintegrasi.

Pelaksanaan Undang – Undang No 5 tahun 2014 menuju *e-Governance* dalam konteks budaya organisasi pembelajar juga Teknologi Informasi dan Komunikasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi pemerintah. Menurut Dhata and Marijn (2016) kesiapan organisasi dalam peningkatan kinerja agar mencapai sasaran, hanya dapat dicapai apabila mendapatkan dukungan dari manajemen atau pimpinan pada khususnya.

Fungsi dari Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat sendiri adalah menyiapkan kebijakan di bidang kepegawaian, mulai dari perencanaan, penataan,

rekrutmen, formasi dan pengembangan, mutasi, pensiun, pembinaan, pengembangan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) berbasis web, pendistribusian Aparatur Sipil Negara sesuai kompetensi dan kebutuhan serta peningkatan kesejahteraan sumber daya manusia berdasarkan sistem karier dan prestasi kerjanya. Agar mengoptimalkan fungsi Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat secara efektif dan efisien, maka perlu adanya pengendalian serta tindak lanjut secara terpadu, komprehensif dan berkesinambungan, sehingga akan mampu meningkatkan kinerja sesuai target yang telah direncanakan.

Fenomena gap terjadi saat permasalahan mengerucut pada kondisi kinerja organisasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan yang dirasa masih belum optimal, mengingat sumber dayanya yang bervariasi terkait dengan pengaruh organisasi pembelajar juga Teknologi Informasi Komunikasi dalam konteks dukungan pimpinan. Salah satu contoh adalah beberapa laporan bulanan terkait kepegawaian (rekapitulasi jumlah SDM, rekapitulasi penilaian kinerja, rekapitulasi presensi SDM, dan lainnya) dari OPD seringkali terlambat diserahkan, sementara laporan tersebut menjadi bahan acuan untuk penyajian data pada pimpinan. Keterlambatan tersebut bisa terjadi karena lokasi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang jauh, akses internet yang kurang maksimal dan beberapa permasalahan kepegawaian lainnya yang sebenarnya bisa diselesaikan, bila semua Organisasi Perangkat Daerah (OPD) menerapkan budaya organisasi pembelajar dan mengimplementasikan Teknologi Informasi dan Komunikasi secara maksimal di lingkup kerjanya dengan dukungan masing-masing pimpinan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi tersebut, maka masalah penelitian yang dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja organisasi bila dikaitkan dengan implementasi Teknologi Informasi Komunikasi (*Information Communication Technology*) dan penerapan budaya organisasi pembelajar (*learning organization*) serta dimoderasi oleh dukungan pimpinan (*support leadership*).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, masalah penelitian, fenomena gap dan senjang penelitian (*research gap*) maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Teknologi Informasi Komunikasi terhadap organisasi pembelajar?
2. Bagaimana pengaruh Teknologi Informasi Komunikasi terhadap kinerja organisasi?
3. Bagaimana pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi?
4. Bagaimana pengaruh Teknologi Informasi Komunikasi terhadap kinerja organisasi dalam konteks dukungan pimpinan?
5. Bagaimana pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi dalam konteks dukungan pimpinan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sebagaimana uraian di atas maka dapat dirumuskan bahwa tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Mendiskripsikan dan menganalisis bagaimana keterkaitan Teknologi Informasi Komunikasi terhadap organisasi pembelajar?
2. Mendiskripsikan dan menganalisis bagaimana keterkaitan Teknologi Informasi Komunikasi terhadap kinerja organisasi?
3. Mendiskripsikan dan menganalisis bagaimana keterkaitan organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi?
4. Mendiskripsikan dan menganalisis bagaimana keterkaitan Teknologi Informasi Komunikasi terhadap kinerja organisasi dalam konteks dukungan pimpinan?
5. Mendiskripsikan dan menganalisis bagaimana keterkaitan organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi dalam konteks dukungan pimpinan?

### **1.4. Manfaat**

1. Manfaat teoritis memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen khususnya Manajemen Kinerja Organisasi.
2. Manfaat praktis menjadi sumber informasi dan referensi bagi Pemerintah Kabupaten Pekalongan dalam usaha peningkatan pelayanan prima kepada masyarakat secara umum dan kepegawaian pada khususnya.