

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Instansi Pemerintah selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi masyarakat. Setiap Instansi Pemerintah harus mengembangkan dan meningkatkan produktivitas dengan mengadakan berbagai cara yang tersusun dalam program untuk meningkatkan kinerja para pegawai. Banyak faktor yang terkait dalam perbaikan kinerja Instansi Pemerintah. Salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh Instansi Pemerintah dalam mencapai tujuannya adalah faktor sumber daya manusia (SDM). Manusia sebagai penggerak merupakan faktor utama karena eksistensi suatu organisasi tergantung pada manusia-manusia yang terlibat di belakangnya. Hal ini disebabkan, sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi dipandang dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai dan memberikan kontribusi dalam menentukan masa depan Pemerintah Daerah khususnya Kabupaten Bangkalan.

Salah satu cara yang harus ditempuh untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan dilakukannya analisis beban kerja yang ada di instansi tersebut. Analisis beban kerja sangat penting untuk dilakukan yang salah satunya agar terciptanya suasana kantor yang menyenangkan ditandai dengan pegawai mendapat posisi yang tepat sesuai dengan kinerjanya. Kinerja pegawai dengan beban kerja saling berkaitan satu sama lain, karena dalam sebuah organisasi untuk melakukan pemberian posisi yang tepat pada pegawainya bisa melakukan analisis beban kerja terlebih dahulu, untuk mengetahui keseimbangan yang didapat oleh seorang pegawai. Keseimbangan tersebut merupakan keseimbangan antara banyaknya pekerjaan yang diberikan dengan imbalan yang

didapatkan atau juga dapat diartikan bahwa hasil pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan kompensasi yang didapatkan. Hal tersebut dilakukan agar kinerja pegawai dapat meningkat dan nyaman dengan pekerjaan yang dia tekuni serta tercapainya tujuan instansi yang efektif dan efisien.

Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya (Ruky, 2003: 106). Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan kinerja pegawai. Pada manajemen kinerja kompetensi lebih berperan pada dimensi perilaku individu dalam menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik. Kompetensi kinerja dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan dari pegawai yang memiliki kinerja yang sempurna, konsisten dan efektif dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kinerja rata-rata.

Pemerintahan Kabupaten di Bangkalan adalah instansi pemerintahan daerah yang merancang pembangunan daerah yang dipimpin oleh seorang kepala badan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Badan ini mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dibidang penelitian dan perencanaan pembangunan daerah. Walaupun Instansi Pemerintahan Kabupaten di Bangkalan ini harus taat pada peraturan yang dibuat oleh Pemerintah dan harus sesuai dengan standard-standard yang telah ditentukan, tetapi instansi juga dapat lebih memerhatikan keadaan pegawainya serta kinerja

yang dimilikinya sehingga tujuan instansi yang seharusnya dicapai dapat dengan mudah terlaksanakan.

Pada Instansi-instansi yang ada di Kabupaten Bangkalan, Instansi Pemerintahan Bangkalan untuk mengatasi masalah sumber daya manusia juga sudah menjadi perhatian oleh Kepala Bagian. Diantaranya pemberian *reward* untuk pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaannya melebihi target kerja yang telah ditentukan. Namun dalam beberapa hal tertentu ternyata juga masih ditemukan kondisi yang kontradiktif, yang bila diamati, juga akan dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Misalnya adanya kondisi yang dialami pegawai yang rentan mengalami kejenuhan akibat pekerjaan yang dijalani dan juga keterlambatan dalam penyelesaian tugasnya sehingga dilakukan pada malam hari (lembur).

Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan peneliti, diperoleh bahwa kinerja kerja pegawai Pemerintah Kabupaten di Bangkalan saat ini belum maksimal. Seringkali jam kerja pegawai tidak sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Jam pulang yang ditetapkan adalah pukul 15'30, akan tetapi seringkali pegawai baru menyelesaikannya 1 jam kemudian. Hal ini mengakibatkan target pekerjaan yang harus dicapai tidak sesuai dengan yang di standarkan. Bahkan untuk mempercepat tugasnya para pegawai seringkali dikerjakan pada waktu malam hari (lembur) bahkan untuk hari Sabtu-Minggu para pegawai juga bekerja. Hal ini mengakibatkan Pemerintah Kabupaten Bangkalan mengeluarkan biaya lembur. Dampaknya pegawai merasa kelelahan untuk melakukan pekerjaan keesokan harinya dengan demikian pegawai merasa jemu dengan pekerjaan yang bersifat rutinintasi ini. Beban pekerjaan yang melebihi kemampuan pegawai inilah yang mengakibatkan hasil pekerjaan kurang maksimal. Permasalahan yang lain

adalah kurangnya pengetahuan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya, yang disebabkan tidak sesuai dengan disiplin ilmunya. Permasalahan lainnya adalah adanya pegawai yang kurang pengalaman yang disebabkan karena adanya rotasi pekerjaan. Selanjutnya, menurunnya motivasi pegawai untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi dikarenakan adanya persaingan tidak sehat diantara pegawai, seperti posisi jabatan sedikit sementara jumlah pegawai yang mengisi posisi jabatan lebih banyak.

Pegawai yang memiliki beban kerja yang tinggi, dituntut bekerja memenuhi target yang telah ditetapkan. Menurut pegawai di Pemerintah Kabupaten di Bangkalan, banyak pekerjaan yang belum dilaksanakan dengan tepat target dan tepat waktu. Beban kerja yang dipersepsi sebagian pegawai semakin besar sehingga menurunkan motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat (Afrirahmiati, 2007) yang mengemukakan bahwa jika pegawai menghayati pekerjaan sebagai beban kerja sehingga pegawai mengalami ketegangan di dalam pekerjaan karena kemampuannya tidak sesuai dengan tuntutan organisasi hal ini akan berdampak pada perilaku yang ditampilkan oleh pegawai yaitu perilaku tidak efektif dalam bekerja, seperti malas, menghindari tugas atau rendahnya motivasi dan kinerja pegawai. Namun demikian, peningkatan kinerja pegawai bukan pekerjaan mudah yang dapat dikerjakan secara kilat, tetapi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Beberapa hal yang mungkin mempengaruhi tingkat kinerja pegawai di Intansi Pemerintah Kabupaten Bangkalan adalah beban kerja.

Beban kerja itu sendiri meliputi beban kerja fisik dan psikis, namun yang lebih dihayati sebagai sesuatu yang membuat pegawai tidak nyaman adalah beban kerja psikis, karena beban kerja fisik yang berupa, rancangan ruang kerja,

rancangan pekerjaan (termasuk peralatan dan prosedur kerja), kondisi lingkungan kerja (kebisingan, ventilasi, penerangan), tingkat *visual privacy* serta *acoustical privacy* (pekerjaan-pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberikan privasi bagi pegawainya) sudah dirasakan sesuai dengan prosedur dan dirasakan nyaman, namun pekerjaan yang dihayati sebagai beban kerja di Pemerintah Kabupaten Bangkalan adalah beban kerja psikis.

Berdasarkan informasi yang diperoleh, standar waktu bekerja pegawai setiap bagian adalah delapan jam dalam sehari. Standar waktu ini bertentangan dengan Undang-Undang No.13 tahun 2003 pasal 77 ayat 1 tentang Ketenagakerjaan yaitu mewajibkan setiap pengusaha untuk melaksanakan ketentuan jam kerja pegawai sebanyak 40 jam/minggu dengan 6 hari kerja. Hal ini menambah beban kerja pegawai. Pemberlakuan beban kerja yang tinggi tersebut menuntut pegawai untuk dapat menyelesaikan target yang ditentukan. Permasalahan lainnya adanya pegawai yang di tempatkan sesuai dengan jabatannya tetapi kurang mampu untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan oleh kepala bagian. Hal itu dapat berpengaruh terhadap kinerja dan *output* yang dihasilkan dalam jangka waktu yang panjang. Pada Pemerintah Kabupaten Bangkalan, standar pekerjaan untuk beban kerja itu sendiri meliputi target yang harus dicapai, seperti waktu untuk penyelesaian tugas, kualitas atau mutu yang dimiliki pegawai 100%, kuantitas atau *output* yang dihasilkan dari setiap kegiatan atau data atau juga laporan kegiatan, dan target biaya.

Permasalahan kinerja juga terjadi pada instansi ini dipengaruhi dengan kompetensi. Kompetensi diartikan sebagai suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang

mengacu pada persyaratan keterampilan, sikap, dan apresiasi yang harus dimiliki oleh seseorang untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan oleh kantor. Karena kompetensi yang memadai untuk jabatan tertentu dapat memudahkan pegawai untuk mencapai kinerja sesuai yang diharapkan, karena kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya untuk memberikan kinerja yang unggul dalam pekerjaan, peran, maupun situasi tertentu. Permasalahan yang terjadi seperti pengetahuan ekonomi yang dilakukannya dilapangan atau permasalahan teknis yang kurang optimal karena tidak sesuai dengan bidang atau ilmu pengetahuan, sehingga kinerja pegawai pada kantor tersebut kurang maksimal. Pemerintah Kabupaten Bangkalan memiliki visi dan misi yang unggul dalam kompetensi pegawai, secara khusus pegawai harus memiliki kompetensi dasar seperti integritas yang tinggi dalam bekerja, berjiwa kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian atau dapat membuat prioritas, kerja sama dan fleksibilitas, dan untuk kompetensi dalam bidang harus memiliki pikiran berkonseptual, dapat membimbing, pendelegasian wewenang, dapat mencari informasi terbaru, dapat mengambil keputusan, mempunyai keahlian teknis atau profesional/manajerial, dan berorientasi pada kualitas serta mempunyai konsep pribadi (*self concept*) dalam bekerja. Hal inilah yang membuat Pemerintah Kabupaten Bangkalan memiliki cara tersendiri dalam mencapai tujuan yang ditentukan pemerintah dengan lebih meningkatkan kinerja pegawai yang ada didalamnya sehingga tercipta satu kesatuan dan memiliki tujuan yang sama yaitu mencapai tujuan Instansi yang efektif dan efisien sesuai dengan standard yang diberikan oleh Pemerintah dan pemberian *reward* untuk pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaannya melebihi target kerja yang telah ditentukan.

Permasalahan dan kondisi yang telah diuraikan di atas, dirasa dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Bangkalan. Untuk itu perlu memperhatikan faktor-faktor yang terkait dengan kompetensi dan beban kerja pegawai. Berdasarkan pada uraian tersebut, maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan judul **Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kabupaten Bangkalan.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka dapat dirumuskan ke dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Pemerintah Kabupaten Bangkalan?
2. Apakah beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten Bangkalan?
3. Apakah kompetensi dan beban kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangkalan?
4. Diantara kedua variabel kompetensi dan beban kerja, manakah yang berpengaruh secara dominan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangkalan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah tersebut di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Pemerintah Kabupaten Bangkalan?

2. Untuk mengetahui apakah beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten Bangkalan?
3. Untuk mengetahui apakah kompetensi dan beban kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangkalan?
4. Untuk mengetahui diantara kedua variabel kompetensi dan beban kerja, manakah yang berpengaruh secara dominan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bangkalan?.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut di atas, maka penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi instansi terkait dalam menyikapi masalah sumber daya manusia yang menyangkut kompetensi, beban kerja dan kinerja.

2. Bagi Perguruan Tinggi

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan keilmuan dan sebagai masukan bagi pengembangan kurikulum khususnya di bidang ilmu ekonomi manajemen khususnya konsentrasi manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi peneliti

Sebagai wacana dan memperluas wawasan bagi kegiatan ilmu manajemen dalam rangka mengelola sumber daya manusia, sehingga teori yang telah diperoleh selama perkuliahan dapat diaplikasikan ke dalam instansi yang menjadi rujukan peneliti sebagai bahan kajian ini.

4. Bagi peneliti selanjutnya

Dengan penelitian ini diharapkan dapat menjadi wahana pengetahuan dan referensi mengenai pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai, bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti lebih dalam lagi.