

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif menjadi tuntutan di era globalisasi yang sangat erat kaitannya dengan persaingan dan keterbatasan di segala bidang. Kenyataan tersebut menuntut profesionalisme sumber daya aparatur negara dalam pelaksanaan urusan pemerintahan. Saat ini profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud. Salah satu penyebab utamanya karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang diudukinya. Ketidaksesuaian itu disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Demikian pula, pendistribusian pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja organisasi. Menumpuknya pegawai di satu unit tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya pegawai di unit lain merupakan kenyataan dari permasalahan tersebut. Di sisi lain pembentukan organisasi cenderung tidak berdasarkan kebutuhan nyata, dalam arti organisasi yang dibentuk terlalu besar sementara beban kerjanya kecil, sehingga pencapaian tujuan organisasi tidak efisien dan efektif.

Salah satu upaya untuk meningkatkan seluruh aspek kehidupan masyarakat, bangsa, dan negara yaitu melalui adanya pembangunan nasional yang sekaligus merupakan proses pengembangan keseluruhan sistem

penyelenggaraan negara untuk mewujudkan tujuan nasional yang terangkum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, antara lain memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiba dunia. Pada hakekatnya bidang ekonomi merupakan salah satu aspek prioritas dalam pembangunan nasional karena merupakan penggerak utama pembangunan seiring dengan kualitas sumber daya manusia. Pencapaian tujuan dan prospek ekonomi juga dipengaruhi oleh perkembangan dan tantangan ekonomi global yang akan dihadapi pada periode tahun 2015-2019. Pada periode tersebut beberapa yang terkait dengan perkembangan ekonomi global yang perlu dicermati diantaranya adalah diberlakukannya ASEAN Economy Community hal ini mendorong setiap organisasi agar mampu memberi layanan yang terbaik.

Peningkatan integrasi ini di satu pihak akan menciptakan peluang yang lebih besar bagi perekonomian nasional, tetapi di lain pihak juga menuntut daya saing perekonomian nasional yang lebih tinggi. Hal ini sesuai dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menyatakan bahwa sebagai unsur aparatur negara, Pegawai Negeri Sipil harus memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional. Dalam rangka mencapai profesionalisme tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara melalui Surat Edaran (SE) Nomor: SE/28/M.PAN/10/2004 tanggal 14 Oktober 2004 Tentang Penataan Pegawai Negeri Sipil, mewajibkan setiap instansi baik pusat maupun daerah melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun tugas pokok kepegawaian yang berkaitan dengan layanan kepada masyarakat antara lain sebagai berikut :

- 1) Melakukan penataan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan unit kerja mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor:KEP/23.2/M.PAN/2004 tanggal 16 Februari 2004 Tentang Pedoman Penataan Pegawai.
- 2) Melaksanakan analisis jabatan yang mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor:KEP/61/M.PAN/6/2004 Tanggal 21 Juni 2004 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.
- 3) Melaksanakan analisis beban kerja berdasarkan/mengacu pada Keputusan pedoman perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dalam rangka penyusunan formasi pegawai negeri sipil.

Peraturan ini kemudian di tindaklanjuti dengan Permendagri No. 12 tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah yang merupakan panduan tentang uraian langkah-langkah dalam melakukan analisis beban kerja pada setiap unit organisasi di lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Pelaksanaan analisis beban kerja pada hakekatnya diharapkan agar terpenuhinya tuntutan kebutuhan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang memadai pada setiap instansi serta mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat pengabdian kepada masyarakat, bangsa, dan negara.

Dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat yang taat hukum, ber peradaban modern, demokratis, adil, makmur dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Untuk

dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan aparatur negara diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggungjawab, disiplin, serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai tuntutan perkembangan yang terjadi pada masyarakat itu sendiri.

Dalam lembaga pemerintahan maupun swasta pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang paling penting dalam mencapai tujuan organisasi. Umumnya pimpinan dalam suatu instansi pemerintah tentunya mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing pegawai, instansi pemerintah menyadari bahwa sumber daya manusia adalah modal yang paling mendasar dalam proses membangun organisasi ditingkat nasional maupun internasional. Faktor kelemahan rendahnya kompetensi, pengelolaan yang kurang tepat, penguasaan teknologi yang masih rendah, dan tingkat pendidikan rendah menjadi tuntutan utama bagi organisasi untuk memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki.

Hal yang penting guna mendukung setiap aktivitas pada instansi pemerintah maupun swasta yaitu analisis beban kerja yang baik dan benar, oleh karena itu analisis beban kerja sebagaimana dimaksud bertujuan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna kelembagaan perangkat daerah dalam rangka optimalisasi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Organisasi Perangkat Daerah melalui pembagian tugas kepada pegawai dengan ditetapkan nama-nama jabatan fungsional umum dan tertentu (peta jabatan) serta kebutuhan sumber daya manusia baik kuantitas maupun kualitas berdasarkan analisis beban kerja. Salah satu upaya instansi dalam mengoptimalkan kinerja pegawai adalah dengan cara

menganalisis beban kerja yang diberikan kepada setiap pegawai yang merupakan salah satu faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Kinerja berkaitan dengan tingkat absensi, semangat kerja, keluhan-keluhan, ataupun masalah yang berhubungan dengan instansi. Pegawai merupakan salah satu faktor produksi terpenting dalam suatu instansi, tanpa mereka betapa sulitnya instansi mencapai tujuan, pegawailah yang menentukan maju mundurnya suatu instansi.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan kinerja pegawai merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia pada periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Pelaksanaan analisis beban kerja mempunyai hukum yang paling mendasar guna tercapainya tujuan organisasi sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah ketentuan umum pada pasal 1 Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud :

- 1) Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah adalah seluruh satuan organisasi Kantor Pusat Departemen Dalam Negeri dan seluruh satuan organisasi Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Kota.
- 2) Analisis Beban Kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja.
- 3) Volume Kerja adalah sekumpulan tugas/pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu 1 tahun.

- 4) Efektivitas dan efisiensi kerja adalah perbandingan antara bobot/beban kerja dengan jam kerja efektif dalam rangka penyelesaian tugas dan fungsi organisasi.
- 5) Beban Kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.
- 6) Norma Waktu adalah waktu yang wajar dan nyata-nyata dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 7) Jam Kerja Efektif adalah jam kerja yang harus dipergunakan untuk berproduksi/menjalankan tugas.
- 8) Standar Prestasi Kerja adalah nilai baku kemampuan hasil kerja pejabat/unit kerja secara optimal.

Hasil analisis beban kerja juga dapat dijadikan dasar untuk meningkatkan produktifitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian. Secara empirik, banyak fenomena yang muncul dalam praktek penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi, seperti dipercaya atasan dalam melakukan banyak tugas, pada awalnya dalam mengerjakan pekerjaan memang menyenangkan, tetapi bila sudah melebihi batas waktu tertentu, kondisi akan berubah, monoton, dan perasaan jenuh yang kerap menyerang pegawai, dapat juga disebabkan akibat beban kerja yang terlalu banyak sehingga penyelesaiannya melebihi waktu kerja yang telah ditentukan (lembur).

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat dihadapkan pada suatu kondisi dimana pegawai yang dimiliki terdapat ketidaksesuaian penempatan pegawai pada komposisi keahlian atau keterampilan pegawai secara proporsional. Demikian pula, pendistribusian pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja organisasi. Adapun masalah-masalah beban kerja yang dihadapi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat antara lain :

Tabel 1.1
Parameter Faktual

Kondisi Parameter Faktual	Masalah-masalah yang dihadapi
Beban Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perangkat jabatan. 2. Tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. 3. Pekerjaan tidak dipegang oleh pegawai yang berkompentensi pada bidang masing-masing. 4. Penyerapan waktu terdiri dari : <ol style="list-style-type: none"> a. Rincian uraian tugas tiap jabatan belum jelas. b. Belum ada standar satuan hasil kerja c. Jumlah jam kerja efektif yang dibutuhkan setia tugas belum dimanfaatkan secara optimal. d. Belum adanya target waktu kerja dalam satuan waktu. e. Belum adanya penetapan volume kerja dari satuan waktu. f. Waktu kerja efektif belum memenuhi standar. g. Penetapan hari kerja efektif belum optimal.

Sumber : Data primer BAPPEDA Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan uraian masalah yang dibahas pada latar belakang, maka penulis melakukan penelitian tentang analisis beban kerja dalam mengoptimalkan kinerja pegawai mengingat hal ini sangat penting untuk mengukur sejauhmana efisiensi dan efektivitas pegawai dalam suatu organisasi salah satu diantaranya pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat. Judul penelitian adalah **“ANALISIS BEBAN KERJA DALAM MENGOPTIMALKAN KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA) PROVINSI JAWA BARAT”**

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, maka masalah-masalah yang difokuskan pada penelitian ini adalah :

- 1) Penelitian ini difokuskan pada bidang kajian sumber daya manusia khususnya beban kerja.
- 2) Lokasi penelitian dilakukan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat yang beralamat di Jalan Ir. H. Djuanda No. 287, Bandung Jawa Barat khususnya pada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
- 3) Sumber data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dokumentasi, serta kuisioner yang dilakukan peneliti dengan kepala SIMPEG (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian), Pegawai Negeri Sipil dan pengamat ahli di bidang kajian sumber daya manusia.

- 4) Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

1.3 Rumusan Masalah

Sesuai uraian masalah yang disampaikan pada fokus penelitian, maka masalah-masalah yang dapat dirumuskan menyangkut :

- 1) Bagaimana kondisi eksisting Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.
- 2) Apa saja faktor yang menghambat analisis beban kerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.
- 3) Apa maksud dan tujuan analisis beban kerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.
- 4) Bagaimana rancangan analisis beban kerja dapat mengoptimalkan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis atau mengkaji:

- 1) Kondisi eksisting Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.
- 2) Faktor yang menghambat analisis beban kerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.

- 3) Maksud dan tujuan analisis beban kerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.
- 4) Rancangan analisis beban kerja dapat mengoptimalkan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.

1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini diajukan guna menjelaskan mengenai manfaat dan kontribusi yang dapat diperoleh dari penelitian baik kegunaan teoritis maupun praktis.

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan teori mengenai analisis beban kerja yang bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan teori yang di pelajari dengan fakta yang ada di lapangan melalui observasi, wawancara, kuisioner, studi dokumentasi, serta studi kepustakaan sehingga diharapkan dan memberikan sumbangan pemikiran kajian manajemen sumber daya manusia.

1.5.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Lembaga/Instansi

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan pegawai berdasarkan kuantitas maupun kualifikasinya pada tiap jabatan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Jawa Barat.

2. Bagi Penulis

Melalui penelitian ini penulis dihadapkan pada suatu kondisi seperti : senang, lelah, jenuh, dll. Namun penulis percaya dibalik itu semua ada tujuannya yaitu untuk melatih diri dalam menguji sejauhmana kesabaran dalam menyusun suatu karya ilmiah yang baik. Saat melaksanakan penelitian terkadang menemui kesulitan dalam memperoleh informasi tetapi hal itu tidak dijadikan penghalang. Melalui doa dan usaha yang dilakukan setiap waktu menjadi modal utama bagi penulis demi kesempurnaan suatu karya ilmiah.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam menambah pengetahuan, serta informasi kepada dunia akademis sehingga dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.