

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di era globalisasi setiap instansi ataupun perusahaan selalu mengharapkan sumber daya yang mampu bekerja secara efektif dan efisien agar mencapai tujuan yang ditentukan. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian suatu nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan (Ardana, 2017).

Untuk dapat melaksanakan misi ini, kinerja pegawai memegang peranan yang sangat penting dan menentukan. Oleh karena itu, sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik untuk meningkatkan kinerja pegawai (Arianto, 2017). Menurut (Mangkunegara, 2017), Kinerja Pegawai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penelitian pekerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang di evaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objek dan dilakuakn secara berkala

Adanya tantangan permasalahan kinerja pegawai semakin mendorong perkembangan ilmu yang berpedoman pada kaidah-kaidah manajemen modern tentang bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia atau pegawai secara

optimal. Tujuan utama pengelolaan sumber daya manusia pada suatu organisasi atau instansi pemerintah adalah untuk mewujudkan pegawai yang berintegritas, kompeten, professional, berkinerja tinggi guna mendorong pencapaian pengelolaan birokrasi yang baik (Wibioso, 2018).

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo merupakan lembaga pemerintahan yang memiliki tugas pokok melayani, mengawasi dan memfasilitasi hak-hak masyarakat di bidang pendidikan sekaligus menjalankan tujuan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Adapun fenomena yang terjadi yaitu terjadinya penurunan pencapaian rumusan tujuan, sasaran dan target indikator kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo tahun 2021 seperti yang terlihat pada tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1**  
**Rumusan Tujuan, Sasaran dan Tareget Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo Tahun 2021**

Tujuan	Indikator	Sasaran	Indikator	Target	Realisasi
Meningkatkan kualitas dan akses pelayanan pendidikan serta pengembangan pelestarian budaya daerah	1. Rata rata lama sekolah (tahun) 2. Angka harapan sekolah	Meningkatnya kualitas dan akses pelayanan pendidikan	AKP PAUD	100	95,2
			APM SD	100	96,3
			APK SD	100	97,2
			APM SMP	100	98,14
			APK SMP	100	97,08
	Meningkatnya kualitas dan akses pelayanan pendidikan	Meningkatnya pengembangan dan pelestarian budaya	HAKI Seni dan Budaya	5	3

*Sumber : Dinas Pendidikan Kota Padang, 2022*

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil pencapaian rumusan tujuam, sasaran dan target indikator kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo tahun 2021 ditemukan bahwa kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo belum optimal dimana angka pencapaian harapan sekolah masih kurang dari 100% namun sedangkan pada indikator meningkatnya kualitas dan akses pelayanan pendidikan yang di targetkan sebanyak 5 HAKI Seni dan Budaya namun yang terlaksana hanya 3 HAKI Seni dan Budaya saja.

Berdasarkan observasi yang dilakukan bahwa masih adanya pegawai yang datang terlambat, pulang kantor sebelum waktunya. Di samping itu pada saat jam kerja masih terlihat beberapa pegawai yang meninggalkan kantor, serta kegiatan yang dilakukan bagian kebudayaan saat menjadi pusat koordinator acara hari besar nasional. Sehingga dapat dilihat kurangnya partisipasi oleh pegawai tetap yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo, kemudian pegawai yang ada belum sesuai dengan tuntutan kompetensi bidang tugasnya, belum adanya target atau kontrak kinerja yang harus dilakukan PNS dalam melaksanakan tugasnya, belum ada kesesuaian antara beban kerja dengan jumlah pegawai yang dibutuhkan, alokasi dan distribusi Pegawai yang tidak seimbang/merata dari segi kualitas dan kuantitas serta distribusi yang tidak merata menurut territorial dan belum adanya penerapan sistem *reward and punishment* secara jelas di kalangan pegawai. Kurang optimalnya kinerja pegawai disebabkan karena penempatan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai serta motivasi kerja.

Penempatan kerja merupakan salah satu faktor penting yang tidak boleh diabaikan dalam mencapai tujuan perusahaan (Hasibuan, 2017). Jika perusahaan salah menempatkan pegawai pada tempat yang bukan keahliannya maka kinerja pegawai tidak akan maksimal sehingga tujuan perusahaan tidak efektif dan tidak efisien. Kinerja dan penempatan pegawai sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Jika penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya maka kinerja pegawai akan maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sedangkan jika penempatan pegawai kurang sesuai dengan bidangnya maka akan berdampak pada kinerja dan prestasi kerja pegawai tersebut.

Berdasarkan observasi yang dilakukan bahwa penempatan kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo terlihat masih kurang efektif, dimana atasan menempatkan para pegawai pada pekerjaan tertentu tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki dan tidak didukung oleh kemampuan skill yang memadai menyebabkan kurang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Fenomena ini tidak dapat dipungkiri sebagai penyebab rendahnya kinerja pegawai. Seorang pegawai kadang-kadang memiliki keterampilan yang cukup tinggi namun karena penempatan pegawai pada tugas tertentu yang tidak relevan dengan keterampilan yang dimilikinya, mengakibatkan kinerja pegawai menurun. Oleh karena itu, penempatan kerja perlu dikaji agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo. Selain itu penempatan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo juga kurang sesuai dimana mereka

menempakan pegawai yang kurangnya pengalaman dalam mengerjakan tugas dalam pekerjaan. Sehingga berdampak terhadap hasil yang kurang baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Abram, 2022) menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat penempatan kerja terhadap berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian yang sama dilakukan oleh (Hanoum, 2022) yang menunjukkan bahwa penempatan kerja terhadap berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan (Haerofiatna, 2022) menyatakan bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai.

Selain penempatan pegawai yang kurang sesuai adapun faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah beban kerja. Menurut (Ambarawati, 2019) beban kerja adalah kemampuan tubuh dalam menerima pekerjaan. Kapasitas pekerjaan harus disesuaikan dengan jumlah personal yang ada. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya. Beban kerja yang tinggi akan mempercepat timbulnya kelelahan yang dapat berdampak pada timbulnya kecelakaan kerja (Hasibuan, 2017). Salah satu penyebab menurunnya performa dari beban kerja adalah keharusan untuk mengambil dua atau lebih tugas-tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Semakin banyaknya permintaan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut maka semakin berkurangnya performa dalam bekerja. Analisis beban kerja sangat penting untuk dilakukan yang salah satunya agar tercipta suasana kantor yang menyenangkan ditandai dengan pegawai mendapat posisi yang tepat sesuai

dengan kemampuan kinerjanya.. Dari sudut pandang ergonomi, setiap beban kerja yang diterima seseorang harus sesuai dan seimbang terhadap kemampuan fisik maupun psikologis pekerja yang menerima beban kerja tersebut. Setiap organisasi harus bisa menyesuaikan kemampuan pegawai dengan tugas yang dibebankan. Oleh karena itu pentingnya penempatan pegawai harus sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki sehingga kinerja yang mereka lakukan bisa maksimal. Seorang pegawai yang bekerjasesuai dengan pendidikan dan keterampilannyayang memadai akan dengan mudah melaksanakan pekerjaan sehingga memotivasi mereka untuk bekerja dalam mencapai tujuan(Mangkunegara, 2017).

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada beberapa pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo bahwa pegawai tersebut mengalami beban kerja yang cukup berlebihan dengan kebanyakan mengeluh mengenai deadline pekerjaan yang terlalu singkat antara pekerjaan yang satu dengan yang lain, kurangnya waktu luang, serta kurangnya sikap kooperatif antar sesama team apabila ada pekerjaan yang mengharuskan bekerja dalam team

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nadila Andra Kurnia, 2022) menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beban kerja terhadap berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian yang sama dilakukan oleh (Abram, 2022) bahwa terdapat beban kerja terhadap berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian yang sama dilakukan, sedangkan (Syardiansyah, 2022) menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai

Selain itu adapun faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Menurut (Hasibuan, 2017) Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Didalam suatu organisasi, pegawai sangat membutuhkan motivasi kerja untuk melakukan suatu pekerjaan agar timbul suatu semangat atau kegairahan dalam bekerja. Setiap pegawai memiliki perbedaan motivasi kerja pada dirinya dalam bekerja ada yang menginginkan suatu penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dimana ia bekerja dan merasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang hanya bisa dirasakan oleh dirinya sendiri. Motivasi pada dasarnya sangat diperlukan dalam bekerja, pegawai dapat mengalami kejenuhan dalam melakukan pekerjaan disebabkan rendahnya motivasi yang diberikan oleh pimpinan, hal itu dapat menurunkan semangat dan kinerja pegawai, dalam mengatasi hal itu, ada baiknya apabila perusahaan mampu memberikan motivasi kepada pegawainya. motivasi dapat berupa dukungan secara psikologis, misalnya berupa dukungan dan pemberian pujian serta penghargaan terhadap pegawai yang mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Berdasarkan observasi yang dilakukan bahwa masih rendahnya motivasi yang diberikan sehingga masih ada pegawai yang bermalasan - malasan dalam bekerja sehingga lebih banyak bersantai daripada bekerja, masih ada pegawai mendahulukan kepentingan pribadi daripada kepentingan kantor dalam melaksanakan tugasnya, pegawai kurang inisiatif untuk memperbaikinya serta masih kurangnya pegawai dalam memunculkan ide-ide baru dalam penyelesaian

tugas. Disini terlihat masih kurangnya tanggung jawab, inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan dan kreatif dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Dewi Lestari, 2022) menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat motivasi kerja terhadap berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (Haerofiatna, 2022) bahwa penelitian yang sama dilakukan oleh motivasi kerja terhadap berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan (Harahap et al., 2022) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hal tersebut diatas tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penempatan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat didefinisikan permasalahan yang ada, yaitu antara lain:

1. Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo belum optimal
2. Masih adanya pegawai yang datang terlambat, pulang kantor sebelum waktunya
3. Kurangnya partisipasi oleh pegawai tetap yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo
4. Kurangnya kompetensi pegawai dalam menguasai suatu bidang pekerjaan

5. Belum ada kesesuaian antara beban kerja dengan jumlah pegawai yang dibutuhkan
6. Belum adanya penerapan sistem *reward and punishment* secara jelas di kalangan pegawai
7. Penempatan pegawai kurang sesuai dengan bidangnya maka akan berdampak pada kinerja dan prestasi kerja pegawai tersebut
8. Penempatan kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo terlihat masih kurang efektif
9. Beban kerja yang tinggi akan mempercepat timbulnya kelelahan yang dapat berdampak pada timbulnya kecelakaan kerja
10. Adanya beban kerja yang cukup berlebihan sehingga mengakibatkan kinerja kurang optimal
11. Kurangnya sikap kooperatif antar sesama team apabila ada pekerjaan yang mengharuskan bekerja dalam team
12. Rendahnya motivasi yang diberikan oleh pimpinan menyebabkan terjadinya kejenuhan pegawai dalam bekerja
13. Masih rendahnya motivasi yang diberikan sehingga masih ada pegawai yang bermalas - malasan dalam bekerja
14. Pegawai kurang inisiatif untuk memperbaikinya serta masih kurangnya pegawai dalam memunculkan ide-ide baru dalam penyelesaian tugas.
15. Masih kurangnya tanggung jawab, inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan dan kreatif dalam melaksanakan pekerjaannya

### **1.3 Batasan Masalah**

Permasalahan pada identifikasi masalah tersebut tidak akan dibahas secara keseluruhan karena berbagai keterbatasan dan menghindari meluasnya permasalahan dalam penulisan ini. Oleh karenanya penulis memfokuskan dan membatasi masalah dalam penelitian ini sebagai penempatan kerja dan beban kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo.”

### **1.4 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana pengaruh penempatan kerja terhadap motivasi kerja pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo?
2. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo?
3. Bagaimana pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo?
4. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo?
5. Bagaimana pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo?
6. Bagaimana pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo?

7. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo?

## **1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang :

1. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh penempatan kerja terhadap motivasi kerja pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo
2. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo
3. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo
4. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo
5. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo

6. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo
7. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tebo  
Untuk menambah dan memperdalam dalam menghubungkan teori, fakta yang terjadi semasa perkuliahan dan menambah pengetahuan di bidang sumber daya manusia
2. Bagi Pembaca  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi yang membaca khususnya bagi yang sedang melakukan penelitian. Penelitian ini bisa menjadi dasar atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat untuk mendalami pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia.
3. Bagi Akedmis  
Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh kajian teoretis ilmiah yang lebih mendalam sehingga dapat dijadikan acuan konseptual ilmiah bagi perbaikan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan restrukturisasi perusahaan.

#### 4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat digunakan sebagai acuan dan dukungan konsep dalam melakukan penelitian yang relevan dan juga untuk mengaplikasikan ilmu dan teori yang didapat dibangku kuliah dalam dunia kerja dan bahan pustaka penelitian selanjutnya.