

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG MASALAH**

Sumber daya manusia atau pegawai merupakan aset utama dari setiap organisasi tak terkecuali dalam instansi pemerintahan, karena keberhasilan suatu organisasi baik swasta maupun pemerintah dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kinerja pegawai pada organisasi tersebut. Keberhasilan dan kesuksesan kinerja suatu organisasi/instansi pemerintah ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia yang baik dan benar sangat diperlukan dalam mengelola manusia atau pegawai agar dapat didayagunakan untuk mencapai target/tujuan organisasi serta mampu memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi organisasi, tim, maupun pegawai secara personal.

Kemajuan teknologi informasi yang semakin pesat seiring perkembangan demokratisasi di era reformasi saat ini, menjadi tantangan bagi pegawai (PNS) untuk menunjukkan kinerja yang optimal dan akuntabel agar mampu memberikan pelayanan prima sekaligus memenuhi tuntutan transparansi dari masyarakat yang semakin kritis. Menurut Ashari (2010) kinerja pegawai (PNS) sampai saat ini masih belum sesuai harapan. Belum optimalnya kinerja pegawai (PNS) tersebut ditunjukkan dengan masih banyaknya keluhan-keluhan yang disampaikan masyarakat atas pelayanan publik, ketidakmampuan petugas dalam menangani keluhan, serta pola pikir petugas pelayanan yang berorientasi pada “ada uang urusan lancar” adalah warna warni yang masih sering terjadi dan menyebabkan masyarakat lebih baik dan lebih senang berurusan dengan swasta dibanding dengan instansi pemerintah. Permasalahan lain di bidang kepegawaian yang

menyebabkan belum optimalnya kinerja pegawai (PNS) juga dikemukakan Kuspriyomurdono (2010) diantaranya:

1. Pegawai (PNS) yang ada belum sesuai dengan tuntutan kompetensi bidang tugasnya;
2. Belum adanya target atau kontrak kinerja yang harus dilakukan PNS dalam melaksanakan tugasnya;
3. Belum ada kesesuaian antara beban kerja dengan jumlah pegawai yang dibutuhkan;
4. Alokasi dan distribusi Pegawai (PNS) yang tidak seimbang/merata dari segi kualitas dan kuantitas serta distribusi yang tidak merata menurut territorial;
5. Rendahnya produktivitas Pegawai (PNS) dan belum optimalnya pelayanan terhadap publik;
6. Belum adanya penerapan sistem *reward and punishment* secara jelas di kalangan pegawai (PNS).

Adanya tantangan permasalahan kinerja pegawai (PNS) 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 (PNS) yang berintegritas, kompeten, professional, berkinerja tinggi guna mendorong pencapaian pengelolaan birokrasi yang baik.

Berbagai upaya yang dilakukan organisasi atau instansi pemerintah dalam meningkatkan kinerja pegawai (PNS), antara lain dengan melakukan pengembangan pegawai melalui berbagai pelatihan dan model untuk

meningkatkan kompetensi inti, serta memberikan dorongan guna memotivasi pegawai untuk berprestasi. Darmayanti (2014) menyatakan bahwa salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan meningkatkan kompetensi intelektual dan motivasi berprestasi pegawai.

Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam menyelenggarakan urusan di bidang Pendidikan sesuai azas otonomi daerah dan tugas pembantuan meliputi 56 (lima puluh enam) indikator kinerja utama dengan targetnya masing-masing untuk setiap tahunnya.

Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKj-IP) Tahun 2014, hasil pengukuran indikator kinerja yang tertuang dalam Perjanjian Kinerja Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah Tahun 2014 secara umum menunjukkan kinerja yang baik. Pencapaian target terhadap 56 (lima puluh enam) indikator kinerja sasaran strategis Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah Tahun 2014 menunjukkan 4 (empat) indikator mencapai target 100%, 48 (empat puluh delapan) indikator sesuai target, dan 4 (empat) indikator belum mencapai target tahunan yang ditetapkan, sedangkan capaian kinerja keuangan sebesar 96,91 %.

Pencapaian target kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah merupakan hasil dari sebuah proses yang tidak terlepas dari peran manajemen dalam mengelola sumber daya manusia atau pegawai yang ada. Kondisi semacam ini sesuai pendapat yang dikemukakan oleh Nurlaila dalam Muchlisin Riyadi (2014) bahwa *performance* atau kinerja organisasi merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Namun demikian sesuai hasil observasi awal, secara personal

kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah masih belum optimal karena adanya beberapa kelemahan dan permasalahan sebagai berikut:

1. Kompetensi pendidikan pegawai tidak semuanya sejajar dengan kemampuan teknis pegawai yang bersangkutan, akibatnya terjadinya kesenjangan antara pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dengan pegawai yang kompetensinya rendah sehingga distribusi/beban tugas tidak merata/seimbang;
2. Sistem pemberian kompensasi tidak dihargai dan diberikan berdasarkan prestasi, melainkan berdasarkan pangkat dan golongan;
3. Sistem penilaian terhadap kinerja pegawai belum terlaksana dengan baik karena belum ada ketentuan mengenai indikator kinerja pegawai yang terukur.

Berdasarkan fenomena permasalahan diatas dan sesuai hasil observasi awal mengindikasikan bahwa pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah belum seluruhnya mampu menunjukkan kinerja yang optimal serta terdapat kesenjangan antara pegawai (PNS) yang memiliki kompetensi dan kinerja tinggi dengan pegawai (PNS) belum mampu menunjukkan kompetensinya serta cenderung kinerjanya rendah. Disatu sisi ada kecenderungan beberapa pegawai (PNS) yang tidak memiliki kompetensi teknis yang memadai walaupun memiliki jenjang pendidikan yang sesuai dengan jobnya, tidak mampu mengembangkan kreativitasnya dan hanya pasrah menunggu tugas yang diberikan oleh pimpinan. Kemampuannya menyelesaikan pekerjaan rendah serta tidak memiliki motivasi berprestasi. Adanya pegawai yang tidak mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya maka untuk penyelesaiannya banyak tugas yang dialihkan kepada pegawai (PNS) yang dipandang mampu menyelesaikan untuk mengejar target waktu penyelesaiannya. Disisi lain juga terdapat beberapa pegawai (PNS)

yang memiliki kompetensi dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mampu mengembangkan kreativitasnya dengan menunjukkan hasil kerjanya yang optimal sebagai dorongan motivasi berprestasi untuk menunjang karirnya kedepan. Karena kualitas dan kemampuan yang baik tersebut, semakin banyak tugas yang diberikan kepadanya untuk diselesaikan sehingga beban tugasnya melebihi kapasitas normal.

Secara empirik terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai yang menjadi sumber permasalahan. Hasil penelitian Negara (2014) tentang pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana dengan jumlah responden 38 orang, menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja sebagai indikator pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara hasil penelitian Diniaty (2014) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan obyek penelitian seluruh pegawai perpustakaan UIN Suska Riau, menyatakan bahwa pengembangan pegawai tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dengan mencermati fenomena permasalahan dan belum optimalnya kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah secara personal seperti dijelaskan dalam latar belakang masalah diatas, maka sebagai rumusan masalah untuk menentukan arah dan hasil yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah apakah ada keterkaitan atau pengaruh antara variabel pengembangan pegawai dan motivasi berprestasi dalam model peningkatan kompetensi inti untuk mendorong kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. Adapun pertanyaan

penelitian (*question research*) berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas adalah sebagai berikut :

1. Apakah pengembangan pegawai berpengaruh terhadap kompetensi inti?
2. Apakah pengembangan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kompetensi inti?
4. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah kompetensi inti berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh antara pengembangan pegawai, motivasi berprestasi, dan kompetensi inti terhadap kinerja pegawai.
2. Menyusun model peningkatan kompetensi inti melalui variasi variabel pengembangan pegawai dan motivasi berprestasi untuk mendorong kinerja pegawai.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun hasil penelitian ini nantinya, diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Bagi penulis, bermanfaat untuk mengembangkan kemampuan menulis karya ilmiah dan menjadi masukan pengetahuan bagi penulis tentang model peningkatan kompetensi inti untuk mendorong kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.
2. Bagi instansi, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan dan informasi tentang model peningkatan kompetensi inti untuk mendorong kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.
3. Secara akademis, penelitian ini diharapkan mampu menyumbang khazanah ilmiah dan kepastakaan baru dalam bidang penelitian MSDM.