

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dipandang sebagai salah satu asset perusahaan yang penting karena pegawaiilah yang menjalankan operasional perusahaan sehari-hari, selain tentunya terdapat faktor lainnya yang dibutuhkan, seperti teknologi, modal dan mesin. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan karyawan yang berdedikasi tinggi dalam bekerja, sehingga terwujud kinerja maksimal.

Tentunya, perusahaan dimanapun menginginkan untuk memiliki dan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang mumpuni hasil kerjanya karena dengan kinerja yang optimal, maka secara otomatis akan memberikan keuntungan yang tidak sedikit bagi perusahaan, khususnya keuntungan dalam bentuk laba yang cukup besar. Oleh karena itu, berbagai cara ditempuh oleh perusahaan agar karyawan mereka tetap berkinerja baik. Tetapi sayangnya, memperoleh atau memiliki karyawan yang berkinerja maksimal, bukanlah pekerjaan yang mudah. Perusahaan harus lebih menaruh perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada karyawan mereka.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja ialah gaya kepemimpinan otoriter. Berdasarkan *survey* awal yang peneliti lakukan dengan cara wawancara dengan salah satu pimpinan Eselon 2 (dua) divisi kinerja Badan Kepegawaian Negara (BKN) di Cawang Jakarta Timur, dikatakannya bahwa

pemimpin mungkin akan terlihat lebih tegas atau terlihat lebih otoriter apabila jangka waktu penyelesaian pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya oleh bawahan.

Contoh lainnya seperti di kutip dari artikel *online*, yaitu di kawasan Timur Tengah dewasa ini, sistem politik diktator (otoriter) banyak diterapkan, sehingga banyak ditentang oleh rakyatnya sendiri, yang berakibat pada lengsernya beberapa penguasa yang otoriter di kawasan ini. Hal ini menunjukkan bahwa kekuasaan yang sewenang - wenang pasti akan tumbang. Contoh nyata yang bisa diambil dalam sejarah bangsa Indonesia, yaitu pada masa order baru dengan gaya pimpinan yg otoriter yang pada akhirnya tumbang juga¹.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif mungkin diinginkan oleh setiap karyawan. Kondusif dalam arti terjalin hubungan yang harmonis antara rekan sekerja, antar bawahan dan atasan, ruang kerja yang tidak penuh sesak dengan banyaknya jumlah karyawan dalam satu ruang kerja yang kecil, ruang kerja yang bersih, suhu udara ruang kerja yang tidak terlalu dingin ataupun tidak terlalu panas dan sebagainya. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan membantu meningkatkan semangat dalam berkerja bagi karyawan. Tetapi sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif ada diberbagai institusi. Contohnya, yaitu di divisi kinerja Badan Kepegawaian Negara, Cawang Jakarta Timur. Berdasarkan *survey* awal yang peneliti lakukan di bagian

¹ <http://www.bimbingan.org/sistem-politik-diktator-otoriter.htm>. Diakses Tanggal: 24 Febuari 2014

tersebut dengan cara observasi langsung ditemukan bahwa cukup banyak kertas atau berkas bertumpuk - tumpuk di meja kerja karyawan, sehingga terlihat ruang kerja agak kurang bersih dan penuh sesak dengan berkas-berkas. Selain itu, mungkin disebabkan oleh banyaknya pekerjaan yang dilakukan pada waktu tertentu, menjadi karyawan lebih terlihat tegang atau lebih sensitif, sehingga ada kalanya sedikit berselisih paham antar karyawan.

Contoh lainnya seperti dilansir dari artikel *online*, yaitu yang terjadi di SMPN 7 Pamekasan, Madura. Dinas Pendidikan (Disdik) Pamekasan, Madura, Jawa Timur menegaskan akan memberi sanksi terhadap guru SMP Negeri 7 yang berkelahi di sekolah dan menjadi tontonan murid-muridnya. "Itu perbuatan yang sudah melebihi batas. Dinas Pendidikan jelas akan memberi sanksi kepada yang bersangkutan," kata Kepala Dinas Pendidikan (Disdik) Pamekasan, Achmad Hidayat. Achmad Hidayat mengaku telah mendengar informasi adanya perkelahian antara guru olahraga bernama Cahyono dengan seorang pegawai harian lepas di SMP 7 Pamekasan.

Namun laporan tertulis dari pihak sekolah belum disampaikan ke Disdik Pamekasan. "Kami masih menunggu laporan tertulis dari pihak sekolah. Tapi yang jelas, guru pelaku perkelahian ini tetap akan kami beri sanksi," katanya menegaskan. Perkelahian antara guru olahraga Cahyono dengan pegawai harian lepas di SMPN 7 Haji Busri itu terjadi Rabu. Saat itu, pihak sekolah akan mengadakan rapat persiapan tahun ajaran baru di ruang Laboratorium, sekitar pukul 08.30 WIB. Haji Busri yang merupakan petugas keamanan dan pemegang kunci di SMPN 7 Pamekasan, datang terlebih

dahulu. Ia lalu duduk di bangku belakang dari deretan kursi yang telah tertata tersebut. Beberapa saat kemudian, guru olahraga Cahyono datang ke ruang itu dan langsung menghampiri Haji Busri. Tanpa banyak bicara, Cahyono langsung melayangkan pukulan ke Haji Busri dan saat itulah perkelahian antara keduanya terjadi. Aksi perkelahian antara keduanya tidak berlangsung lama karena langsung dileraikan oleh sejumlah guru dan pegawai Tata Usaha (TU) yang ada di sekolah itu.

Perkelahian itu juga sempat menjadi tontonan sebagian siswa di sekolah itu, bahkan sebagian siswi sempat menjauh dari lokasi perkelahian karena takut dengan aksi yang mereka lakukan. Akibat perkelahian tersebut, Haji Busri mengalami memar di bagian wajah. Sementara, guru olahraga Cahyono mengalami luka memar di bagian dada dan bajunya juga sobek. Kasus perkelahian guru olahraga dengan pegawai harian lepas di SMPN 7 Pamekasan ini tidak hanya menjadi perhatian kalangan guru dan murid-murid yang ada di sekolah itu, akan tetapi, juga masyarakat sekitar dan keluarga Haji Busri. Bahkan, pada Rabu siang puluhan keluarga Haji Busri mendatangi SMPN 7 dan mencari guru olahraga Cahyono guna balas dendam karena tidak terima familinya dipukul. "Secara lisan, kami memang melaporkan kasus perkelahian ini ke Disdik Pamekasan, namun secara tertulis belum," kata Kepala SMPN 7 Pamekasan, Syamsul Arifin. Ia juga menjelaskan, perkelahian antara guru olahraga Cahyono dengan Haji Busri itu karena dendam lama. "Sekolah ini pernah kehilangan televisi beberapa waktu lalu dan Pak Busri ini mencurigai yang mengambil adalah Pak Cahyono. Itu yang

membuat Pak Cahyono tersinggung," kaya Syamsul Arifin menjelaskan. Selain dilaporkan ke Dinas Pendidikan, menurut Syamsul, kasus itu juga telah dilaporkan ke aparat kepolisian Polsek Kota, namun polisi masih mengupayakan jalan damai. "Memang benar kasusnya kita tangani, tapi kami mencoba menyelesaikan dengan jalan damai agar tidak berlarut-larut," kata Kepala kepolisian Sektor (Kapolsek) Kota Pamekasan, AKP Mustagfir².

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi kerja yang tinggi ialah salah satu cara yang dapat digunakan oleh karyawan untuk dapat mengembangkan karir mereka ke depannya. Dengan motivasi yang kuat untuk bekerja giat atau tidak bermalas-malasan dalam bekerja, maka kesempatan memperoleh promosi jabatan pun memungkinkan bagi karyawan. Tetapi sayangnya, tidak semua karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Contohnya, yaitu berdasarkan *survey* awal yang peneliti lakukan dengan cara observasi, di divisi kinerja Badan Kepegawaian Negara Cawang, Jakarta Timur, pada saat peneliti mengunjungi ruang kerja divisi tersebut beberapa meja kerja karyawan terlihat kosong pada saat jam kerja mungkin terdapat karyawan yang tidak masuk bekerja pada hari itu

Contoh lainnya seperti dikutip dari artikel *online*, yaitu yang terjadi pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Provinsi Papua Barat. "Sebanyak lebih dari 80 persen Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemerintah Provinsi (Pemprov) Papua Barat bolos (tidak masuk kerja) di hari pertama kerja mereka. Pemandangan itu terlihat saat apel pertama kerja di tahun 2014 ini, yang hanya dihadiri oleh

² Guru SMP Berkelahi Ditonton Muri-murid, Disdik Pamekasan Beri Sanksi. <http://www.Republika.co.id/berita/regional/nusantara/11/07/14/lobnbh-guru-smp-berkelahi-ditonton-murid-murid-disdik-pamekasan-beri-sanksi>. Diakses Tanggal : 10 Maret 2014

sekitar 100 PNS dari total 800 PNS yang berada di lingkup Pemerintah Provinsi Papua Barat. Kepala Inspektorat Papua Barat, Sugestiono yang memimpin apel pun menyorot hal ini. Ia memperingatkan agar PNS untuk tak bermalasan-malasan. Dia berjanji akan menindak oknum PNS yang membolos hari ini. "Disiplin pegawai harus ditingkatkan dan dimulai dari hari pertama kerja. Jika tidak, kinerja Pemerintah Provinsi tidak berjalan maksimal," jelasnya. Menurut Sugestiono, para PNS ini bolos lantaran masih menikmati liburan Natal dan Tahun Baru di luar daerah. "Kebiasaan buruk PNS ini masih terjadi, dan selalu terjadi dari tahun ke tahun," ungkapnya³.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja adalah fasilitas kantor. Fasilitas kantor yang lengkap yang disediakan oleh institusi untuk karyawannya menjadi modal utama dalam memacu kinerja pada karyawan mereka. Berkerja dengan komputer dan printer yang termutakhir, wifi, jumlah berangkas yang cukup untuk menyimpan berkas-berkas, ruang kerja yang rapi, atap ruang kerja yang tidak rusak dan sebagainya tentunya dapat menunjang kerja karyawan.

Tetapi sayangnya, setelah melakukan *survey* awal yang peneliti lakukan di Badan Kepegawaian Negara Cawang, Jakarta Timur. ternyata semuanya berbanding terbalik, ternyata fasilitas kantor pada kantor tersebut khususnya di divisi kinerja Badan Kepegawaian Negara Cawang, Jakarta Timur, seperti komputer nya rusak, meja kantor yang jumlahnya lebih sedikit

³ Hari pertama kerja, 80 persen PNS bolos <http://daerah.sindonews.com/read/2014/01/02/26/822863/hari-pertama-kerja-80-persen-pns-bolos>. Diakses Tanggal: 10 Maret 2013

dari jumlah karyawan dan atap ruangan yang bocor menjadi permasalahan yang ada dan dihadapi oleh karyawan divisi tersebut.

Contoh permasalahan yang sama terdapat pada kantor Kelurahan seperti dikutip dari artikel *online* berikut ini, yaitu “jika banyak warga yang kurang puas atas pelayanan staf kelurahan, mungkin lumrah. Selain minim fasilitas, petugas kelurahan didominasi kaum *gaek*. Wajah-wajah segar pegawai di bagian pelayanan seperti di kantor-kantor perbankan, masih langka di kelurahan”.

Begitu juga di Kelurahan Belakngtangi, Kecamatan Padang Barat. Tak banyak yang bisa diamati di kelurahan ini. Aktivitas pelayanan lengang. Hanya ada sekretaris lurah dan dua staf. Sementara lurah, tidak berada di tempat karena sedang mengikuti acara di *TVRI Sumbar*. Siang itu, Sekretaris Lurah Darlius sedang mengetik di mesin tik. Padahal, komputer ada di ruangan itu. “Kami kurang terampil menggunakan komputer. Agar lebih cepat biasanya kami gunakan mesin tik,” ujarnya.

Kasi Kesos, Mardiaty mengakui pegawai Kelurahanya kurang terampil mengoperasikan komputer. “Kalau ada surat yang perlu cepat, kami sering kelabakan. Kalau sudah begini biasanya kami minta tolong kepada warga yang mengerti komputer,” akunya. Dia menambahkan, pelatihan komputer bagi petugas Kelurahan sebelumnya pernah diadakan oleh Pemko. Kegiatan berlangsung selama dua minggu itu belum dirasa cukup. “Anak sekolah saja yang berbulan - bulan belajar belum tentu bisa, apalagi kami yang sudah tua,” ujarnya. Usia senja disinyalir membuat pergerakan petugas Ke-

lurahan ini lamban dan gagap teknologi alias gaptek. Semua aktivitas pelayanan dikerjakan manual. Semua pegawai di Kelurahan ini telah diangkat menjadi PNS pada tahun 1981. Rata-rata staf kelurahan ini berumur lima puluh tahun ke atas. Bahkan, tiga staf di tahun 2014 akan memasuki masa pensiun. “Petugas Kelurahan minim. Kalau bisa ditambah dengan PNS - PNS muda,” ujar Darlius. Di kelurahan ini, hanya 72 kepala keluarga menerima be-ras untuk rakyat miskin (raskin). Padahal, jumlah warga miskin terdata 273 kepala keluarga (KK). Ini sering diprotes warga miskin lainnya.

“Ini salah satu permasalahan di kelurahan kami. Warga miskin yang tidak mendapatkan raskin sering mengeluh ke kantor lurah, sedangkan kami tidak bisa berbuat apa-apa,” ungkapnya. Begitu juga Kartu Jamkesmas, belum mampu memenuhi seluruh warga miskin. “Banyak warga mengajukan kartu sehat, tapi tidak ada penambahan kuota. Jika ada penambahan, itu pun apabila ada data yang dempet atau pemegang jamkesmas tersebut meninggal dunia. Tapi tidak banyak, dalam setahun hanya enam orang,” tambah Darlius. Untuk pembagian gas elpiji 3 kg, Kelurahan Belakantangi mendapat jatah 586 buah. “Sudah disalurkan pada 282 warga, sisanya tunggu stok dari Pertamina datang,” katanya.

Cece, 42, warga keturunan Tionghoa ini, mengaku pelayanan Kelurahan Belakantangi ini cukup bagus. “Mereka tidak pernah meminta pungutan, dan petugas kelurahan cukup ramah,” akunya. Sedangkan Wahyudi,

35, menilai merasa petugas kelurahan agak lamban. “Apalagi jika mengurus surat izin usaha. Saya harus menunggu kurang lebih 30 menit,” ujarnya⁴.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja adalah Beban kerja. Antar satu karyawan dengan karyawan lainnya dalam bekerja tentu berbeda dalam kemampuannya mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Ada yang dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan cepat, tetapi ada juga yang mengerjakan pekerjaannya dengan santai. Ada yang mengerjakan pekerjaan sedikit, tetapi tidak jarang yang mengerjakan pekerjaan yang dibebankannya berlebih atau melebihi batas kemampuannya.

Contohnya, yaitu yang terjadi di divisi kinerja Badan Kepegawaian Negara Cawang, Jakarta Timur. Berdasarkan survei awal yang peneliti lakukan di kantor tersebut diperoleh data bahwa terkadang Direktur kinerja pegawai sering memberikan kerjaan diluar kapasitas pegawainya, misalkan staf bagian kinerja pegawai diberiakan kerjaan untuk satu hari menangani kinerja pegawai bagian persurat. Tetapi, pada waktu yang sama staf kinerja tersebut sedang melakukan pekerjaan yang diberikan oleh eselon 2 dan staf tersebut tidak dapat menolak karena yang memberikan tugas adalah pimpinanya.

Contoh lainnya, yaitu seperti dilansir dari dari artikel *online*. *Foxconn*, pabrikan yang dikenal merakit produk milik *Apple* di China, memutuskan untuk merubah beberapa kebijakan tentang sistem kerja. Perubahan ini untuk

⁴ <http://padangekspres.co.id/?news=berita&id=48822>. Diakses tanggal : 17 Maret 2014

meringankan beban kerja karyawannya. Perubahan ini terkait juga dengan hasil rekomendasi *FLA (Fair Labor Association)*

FLA, organisasi Amerika Serikat yang bergerak di bidang hak-hak pekerja, meminta *Foxconn* melakukan pembenahan setelah beberapa karyawan bunuh diri. *FLA* terlibat karena permintaan *Apple* agar organisasi tersebut melakukan investigasi di pabrik-pabrik *Foxconn* di China daratan. Dalam penyelidikan ini *FLA* menemukan pelanggaran atas undang-undang tenaga kerja China yang dilakukan oleh *Foxconn*, antara lain terkait jam kerja dan keselamatan karyawan. Temuan-temuan pelanggaran di pabrik *Foxconn* di Shenzhen dan Chengdu dicantumkan di dalam laporan *FLA* yang diterbitkan pada Maret lalu. Dalam laporan ini *FLA* menulis sejumlah rekomendasi yang harus dilakukan *Foxconn* dan menetapkan batas waktu 1 Juli 2013. *FLA* mengatakan pada Selasa (21/08) bahwa *Foxconn* telah melakukan berbagai langkah lebih cepat dari jadwal yang disepakati bersama. Menurut *FLA*, *Foxconn* telah menyelesaikan 284 rekomendasi dan hanya menyisakan 76 masukan lain.

Di antaranya, karyawan maksimal akan bekerja 60 jam per minggu, termasuk lembur, dan nantinya akan dikurangi menjadi sekitar 40 jam per minggu ditambah sembilan jam lembur, tanpa harus mengurangi gaji. *Foxconn* memiliki 1,3 juta karyawan, dengan 178.000 di antaranya secara khusus membuat berbagai produk *Apple*. Perusahaan yang berpusat di Taiwan ini juga

merakit berbagai produk perusahaan-perusahaan lain, seperti *Sony* dan *Hewlett-Packard*⁵.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa faktor faktor yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan yang otoriter, lingkungan yang tidak kondusif, fasilitas kantor yang tidak mendukung, motivasi kerja yang rendah dan beban kerja. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti hubungan antara beban kerja dengan kinerja karyawan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang menyebabkan kinerja karyawan, yaitu :

1. Gaya kepemimpinan yang otoriter
2. Lingkungan kerja tidak kondusif
3. Rendahnya motivasi kerja
4. Fasilitas kantor yang tidak mendukung
5. Beban kerja berlebihan

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan dari beberapa masalah di atas yang telah diidentifikasi di atas, ternyata ada beberapa faktor yang mempengaruhi

⁵ <http://www.merdeka.com/teknologi/foxconn-akan-kurangi-beban-kerja-karyawannya.html>. Diakses Tanggal : 12 Maret 2014

kinerja karyawan. Karena keterbatasan penelitian dalam waktu, dana dan tenaga kerja, maka peneliti membatasi masalah yang diteliti hanya pada masalah “ Hubungan antara beban kerja dengan kinerja”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut : “ Apakah terdapat hubungan antara beban kerja dengan kinerja? ”

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut :

1. Peneliti

Menambah wawasan dan pengetahuan yang lebih dalam tentang beban kerja dan kinerja, serta kemampuan dalam berfikir bagi peneliti, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

2. Fakultas Ekonomi

Sebagai bahan referensi, serta pengetahuan tambahan dalam meningkatkan kualitas proses belajar mengajar tentang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi bagi kalangan civitas akademik, khususnya Program Studi Pendidikan Tata Niaga.

3. Intitusi

Diharapkan menjadi bahan pertimbangan atau bahan pemikiran yang berguna untuk lebih meningkatkan kualitas dari hasil proses pengambilan keputusan pimpinan

4. Pembaca

Sebagai bahan referensi dan informasi bagi penelitian selanjutnya, sehingga menambah wawasan berfikir yang berkaitan dengan beban kerja dan kinerja.