

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I. 1 Latar Belakang Masalah

Pengelolaan organisasi sangat ditentukan dari kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Dengan tidak mengesampingkan pentingnya perhatian yang tetap harus diberikan pada manajemen sumber-sumber organisasional lainnya, tidak bisa disangkal bahwa perhatian utama tidak bisa mewujudkan situasi yang demikian, diperlukan peningkatan kesadaran tentang maksud dari semua kegiatan manajemen sumber daya manusia. Manusia (pegawai) perlu dikembangkan baik dari segi keterampilan dan kemampuannya dengan memberikan pendidikan dan pelatihan yang tepat. Manajemen bisa berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melaksanakan tugasnya tergantung dengan kompetensinya.

Kondisi saat ini, organisasi dituntut untuk memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk Sumber Daya Manusia. Mengelola Sumber Daya Manusia di suatu organisasi dengan berbagai ragam sifat, sikap dan kemampuan manusia agar mereka dapat bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan instansi. Sumber Daya Manusia sebagai pelaku organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap (*attitude*) dan pengalaman (*experiment*). Perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai kemampuan kerja atau kinerja (*performance*) yang masing-masing berbeda juga.

Penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional tergantung dari kesempurnaan aparatur negara. Pegawai negeri adalah aparatur negara sehingga kalau kita berbicara mengenai kedudukan pegawai negeri dalam Negara Republik Indonesia berarti kita berbicara mengenai kedudukan aparatur negara secara umum. Posisi aparatur negara sebagai personil untuk melaksanakan pembangunan, maka diperlukan adanya pegawai yang benar-benar mampu, berdaya guna, berkualitas tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Pegawai Negeri Sipil mempunyai peran yang

menentukan, yaitu sebagai pemikir, pelaksana, perencana, dan pengendali pembangunan.

Sumber daya manusia aparatur, atau yang lebih dikenal dengan sebutan pegawai mempunyai posisi yang sangat penting dalam melaksanakan fungsi sebagai perumus, perencana, pelaksana, pengendali, maupun yang mengevaluasi pembangunan. Sebagai posisi kunci manajemen, pegawai harus memberikan contoh keteladanan, bersih dan berwibawa, serta memberikan pelayanan, dan kenyamanan pada rakyat. Selanjutnya, pegawai harus mempunyai kriteria bersih, disiplin, berwibawa dalam melaksanakan tugas selalu memperhitungkan efektifitas dan efisiensi kerja, tanpa manajemen pegawai yang baik, pembangunan suatu negara tidak akan membawa hasil yang baik.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Bab I pasal 1 menyatakan bahwa "Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku". Adapun Bab II pasal 2 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 menjelaskan pula bahwa "Pegawai Negeri terdiri dari Pegawai Negeri Sipil, Anggota Tentara Nasional Indonesia, dan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia".

Dengan demikian, PNS dan TNI merupakan penggerak terselenggaranya roda pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat sehingga mereka mempunyai peranan yang sangat penting dalam memperlancar jalannya roda pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional. Mengingat pentingnya peranan tersebut, PNS dan TNI perlu dibina dengan sebaik-baiknya agar diperoleh PNS dan TNI yang setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah, serta yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur Negara.

Pembinaan PNS dan TNI sebagai pegawai yang bekerja di lingkungan Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan merupakan bagian dari

pembangunan SDM tidak bisa dipisahkan dari pembangunan SDM pada umumnya. Kementerian Pertahanan khususnya Biro Perencanaan Setjen Kemhan memiliki perencanaan kinerja yang merupakan suatu proses dimana bawahan dan atasan bekerja merencanakan apa yang harus dikerjakan pada tahun mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan. Kinerja seorang pegawai sangat ditentukan oleh kepemilikan keahlian (*skill*) yang tinggi dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang baik, yang ditunjukkan dengan adanya pemberdayaan yang tinggi karena adanya sistem gaji/upah yang baik.

Laporan Kinerja Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan Tri Wulan Kesatu Tahun 2014 mencatat bahwa tingkat capaian kinerja sudah terlaksana dengan baik, dimana realisasi anggaran rata-rata mencapai 3% dari pagu revisi anggaran. Sehingga pencapaian kinerja berupa keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) sesuai dengan pelaksanaan yang telah ditetapkan.

Meskipun laporan tersebut menunjukkan kondisi positif, namun penulis mengamati kinerja pegawai Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan selama ini menunjukkan gejala-gejala yang masih belum optimal dan justru cenderung menurun. Indikator yang dapat dilihat yaitu masih banyaknya target yang belum terselesaikan dengan baik dan tepat waktu, serta kualitas hasil pekerjaan pegawai yang cenderung menurun.

Ini berkaitan dengan tingkat kompetensi, yang merupakan modal dasar bagi pegawai untuk bisa meningkatkan kinerjanya. Kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni.

Pemberdayaan pegawai masih rendah karena pegawai kurang dilibatkan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan, karena berada di pimpinan. Pendelegasian tugas dan kreadibilitas kepada pegawai masih kurang untuk memberikan kesempatan kepadanya dalam pemecahan suatu permasalahan dan wewenang yang dibebankan kepadanya. Hal ini bisa dilihat dari berubah-ubahnya kebijakan dari pimpinan serta beragamnya jenis pekerjaan yang diberikan kepada pegawai.

Masih banyaknya PNS Golongan III di Kemhan yang belum mendapat jabatan, tentunya sangat memprihatinkan. Ini terjadi akibat kebijaksanaan perampingan organisasi dan peningkatan efisiensi dimana jumlah jabatan struktural cenderung berkurang dan justru jabatan fungsional yang membesar. Untuk menjadi pejabat struktural harus mempunyai kemampuan di bidang kepemimpinan dan manajerial dan diharapkan dapat didukung oleh kemampuan teknis substantif sehingga pejabat tersebut benar-benar profesional serta dapat mendukung tercapainya tujuan dari pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Begitu juga untuk menjadi pejabat fungsional.

Pegawai Negeri yang diharapkan dalam « *Good Governance* » tersebut antara lain bercirikan profesional, kompeten, dan akuntabel yang dapat mendukung kondisi pemerintahan yang transparan, yang mendorong terciptanya partisipasi dan pemberdayaan. Jadi permasalahan yang dihadapi personel Kemhan khususnya PNS adalah tuntutan profesionalisme dengan pemberlakuan peraturan perundangan yang saat ini diberlakukan di tingkat nasional, sangatlah berat karena faktanya telah terjadi belenggu sistematis dalam pembinaan PNS Kemhan yang diterapkan di masa lalu. Ini terjadi disebabkan PNS Kemhan pada masa lalu, tidak diberi peran sebagaimana layaknya mitra kerja dalam suatu sistem yang sesungguhnya dijalankan secara bersama-sama.

Rendahnya kompetensi dan kurangnya pemberdayaan dari atasan secara tidak langsung berdampak pada munculnya berbagai tekanan (stress) pada para pegawai yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja di kantor. Sehingga pegawai merasa seperti dikerjar waktu untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Meskipun stress kerja dapat berakibat positif (*eustress*), yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, namun pada umumnya stress

kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Dampak negatif yang ditimbulkan oleh stress kerja dapat berupa gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku. Gejala fisiologis banyak mengarah pada perubahan metabolisme, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala, dan menyebabkan serangan jantung sebagai akibat dari stress.

Ditinjau dari gejala psikologis, stress menyebabkan ketidakpuasan. Stress yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan, karena itulah “dampak psikologis yang paling sederhana dan paling jelas” dari stress itu. Namun, stress muncul dalam keadaan psikologis lain, misalnya ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan suka menunda-nunda. Terbukti bahwa bila orang ditempatkan dalam pekerjaan yang mempunyai tuntutan ganda dan berkonflik atau di tempat yang tidak ada kejelasan mengenai tugas, wewenang, dan tanggungjawab pemikul pekerjaan, stress dan ketidakpuasan akan meningkat.

Sama halnya, makin sedikit kendali yang dipegang orang atas kecepatan kerja mereka, makin besar stress dan ketidakpuasan. Walaupun diperlukan lebih banyak riset untuk memperjelas hubungan itu, bukti mengemukakan bahwa pekerjaan-pekerjaan yang memberikan keragaman, nilai penting, otonomi, umpan balik, dan identitas pada tingkat yang rendah ke pemangku pekerjaan akan menciptakan stress dan mengurangi kepuasan serta keterlibatan dalam pekerjaan itu. Sedangkan gejala perilaku mencakup perubahan produktivitas, absensi, dan tingkat keluar masuknya karyawan, juga perubahan kebiasaan makan, meningkatnya merokok, bicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur.

Dari uraian latar belakang yang dikemukakan di atas ditemukan beberapa masalah di Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Kualitas sumberdaya manusia di Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan belum memenuhi standar kompetensi.
- b. Upaya peningkatan kinerja pegawai belum optimal
- c. kebijakan dari pimpinan sering berubah-ubah.
- d. Kompetensi pegawai di bidang manajerial masih kurang optimal
- e. Penempatan pegawai yang kurang sesuai dengan kemampuan

- f. Latar belakang pendidikan belum mampu mendukung kinerja yang maksimal
- g. Kurang adanya pemberdayaan terhadap fungsi-fungsi pekerjaan yang lebih tinggi sehingga pegawai cenderung pasif dan kurang berinisiatif.
- h. Banyak dijumpai pegawai yang mengalami stress di tempat kerja
- i. Pegawai belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan.
- j. Lingkungan keluarga, sosial budaya, lingkungan ekonomi, lingkungan belajar, lingkungan kerja belum mendukung kinerja pegawai
- k. Pemberian tugas dari atasan yang seringkali tidak sesuai kompetensi pegawai.
- l. Kemampuan pegawai dalam mengatasi stress di tempat kerja masih rendah
- m. Pegawai sering melemparkan tugas yang diberikan pimpinan yang bukan menjadi bagian tugas dan tanggung jawabnya.

Dari gambaran dan kondisi tersebut di atas maka peneliti memilih judul dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Kompetensi, Pemberdayaan Pegawai dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan.”**

## **I.2 Pembatasan Masalah**

Penelitian ini nantinya hanya akan dilakukan terhadap permasalahan kompetensi, pemberdayaan dan stress kerja terhadap kinerja pegawai di Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan yang telah penulis amati sejak bulan Juni hingga bulan Desember 2014 dan akan dilakukan pengambilan data pada bulan Januari 2015 dengan metode penelitian kuantitatif menggunakan perangkat kuesioner.

## **I.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa kompetensi, pemberdayaan dan stress kerja dapat mempengaruhi naik turunnya kinerja pegawai Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian

Pertahanan maka pada kesempatan ini perumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

- a. Apakah kompetensi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Biro Perencanaan Setjen Kemhan?
- b. Apakah pemberdayaan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Perencanaan Setjen Kemhan?
- c. Apakah kompetensi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap stress kerja pegawai di Biro Perencanaan Setjen Kemhan?
- d. Apakah pemberdayaan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap stress kerja pegawai Biro Perencanaan Setjen Kemhan?
- e. Apakah stress kerja langsung dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Perencanaan Setjen Kemhan?

#### **I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **I.4.1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh dari kompetensi dan pemberdayaan dan stress kerja terhadap kinerja pegawai Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan

##### **I.4.2 Manfaat Penelitian**

###### **I.4.2.1 Manfaat teoritis**

- a. Memperkaya teori berdasarkan temuan penelitian terhadap ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan kompetensi, pemberdayaan, stress kerja dan kinerja
- b. Sebagai pedoman bagi penelitian selanjutnya

###### **I.4.2.2 Manfaat Praktis**

- a. Bagi peneliti, diharapkan dapat menambah wawasan khususnya dalam mendalami ilmu yang diterima di bangku kuliah.
- b. Bagi Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan, menjadi masukan bagi pengambil kebijakan untuk menganalisis kondisi lapangan dari segi kompetensi, pemberdayaan, stress kerja dan kinerja.