

## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah.

Manajemen secara umum sering juga disebut sebagai suatu proses untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung pengertian bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana cara mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan. Sedangkan menurut Hasibuan (2013) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien." Manajemen merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Manajemen yang tepat akan memudahkan terwujudnya tujuan yang diinginkan perusahaan. Menurut Farida (2014) manajemen sumber daya manusia merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang disebut karyawan atau *employee*. Manajemen sumber daya manusia sering berkaitan dengan kebijakan (*policy*) dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan (*Job Manajemen*). Menurut Sutrisno, (2012) sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Tugas dan fungsi dalam menjalankan kinerja merupakan peraturan yang harus dijalankan, pelaksanaan kinerja yang baik juga berlandaskan atas kompetensi pegawai. Pengertian dan arti kompetensi menurut Moehariono, (2013) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Menurut Wibowo (2012) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia merupakan satu hal yang dianggap penting dalam perusahaan. Salah satu yang menjadi permasalahan yaitu penempatan kerja. Penempatan kerja merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan tepat atau tidaknya seorang karyawan ditempatkan pada posisi tertentu di dalam sebuah perusahaan. Menurut Jackson dan Jhon (2011), “penempatan kerja adalah proses menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya, maka akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan”. Menurut Creed dan Hood (2015), "perencanaan penempatan sebelumnya harus dimulai dari pengamatan sejauh mana pengalaman dan pendidikan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Dengan begitu, akan lebih memudahkan untuk mengamati jenjang karir karyawan tersebut.

Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan menurut Keither dan Kinicki (2005). Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan atau tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya. Menurut Robbins yang dikutip oleh Wibowo (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kinerja PNS adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Bintarti dan Basri, 2009). Menurut Keban (2004) dalam Tobirin (2008), di Indonesia kinerja seorang PNS lebih dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan sebagaimana yang tercantum dalam Surat Edaran BAKN, No. 02/SE/1980, tertanggal 11 Februari 1980. Oleh karena itu, pemahaman tentang kinerja PNS dalam Good Governance lebih ditekankan pada pelaksanaan pekerjaan yang meliputi delapan (8) unsur atau aspek kinerja yang harus dinilai, seperti kesetiaan, prestasi, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Berdasarkan teori kinerja yang memiliki pengaruh terhadap kinerja, terdapat hasil penelitian terdahulu yang menyakaan bahwa teori kinerja tidak semua berampak positif, hal ini ditunjukkan dalam hasil penelitan terdahulu yang merupakan *reseach gap* ialah pada penelitian Adiyasa (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ” dengan hasl penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, tetapi variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa peningkatan kapasitas dan motivasi kepemimpinan secara bersamaan dapat menjadi penentu kinerja karyawan.

Berdasarkan teori peningkatan kinerja diatas, maka objek penelitian yang dipilih ialah pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bondowoso. Pembentukan organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bondowoso ditetapkan dalam peraturan Daerah Kabupaten Bodowoso Nomor 07 Tahun 2016 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bondowoso, Berdasarkan peraturan tersebut BKD merupakan badan daerah tipe A yang melaksanakan fungsi penunjang bidang Kepegawaian serta Pendidikan dan Pelatihan. Susunan perangkat daerah BKD terdiri dari Kepala Badan, Sekretariat denga 3 (tiga) subbagian, Bidang Pengadaan dan Informasi Kepegawaian, Bidang Pendidikan dan Pelatihan, Bidang Mutasi dan Kepangkatan, dan Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan, dimana masing-masing bidang terdiri dari 2 (dua) subbidang.

Selanjutnya rincian tugas pokok dan fungsi BKD Kabupaten Bondowoso diatetapkan dalam Peraturan Bupati Bondowoso Nomor 78 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja BKD Kabupaten Bondowoso. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, BKD Kabupaten Bondowoso Mempunya fungsi sebagai berikut: perumusan kebijakan rencana kebutuhan pegawai dan pelaksanaan program pengembangan pegawai; perumusan kebijakan teknis pelaksanaan program pembinaan dan

peningkatan kesejahteraan pegawai; perumusan kebijakan program dan melaksanakan kegiatan mutasi pegawai; pelaksanaan program pendataan, pengolahan dan informasi data kepegawaian; pelayanan administrasi kepegawaian; penyiapan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi PNSD dan berkoordinasi dengan instansi terkait; pengolahan ketatausahaan dan rumah tangga badan; pelaksanaan koordinasi dalam penyelenggaraan diklat aparatur; penyusunan rencana kebijakan pendidikan dan pelatihan aparatur di lingkungan pemerintah kabupaten; pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintah daerah bidang kepegawaian daerah; penyusunan laporan keuangan yang meliputi laporan realisasi anggaran, neraca dan catatan atas laporan keuangan; pelaporan hasil pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Bupati; pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan fungsinya.

Peneliti dalam merumuskan penyusunan permasalahan, maka obyek penelitian memfokuskan pada Bidang Mutasi dan Kepangkat anyang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana umum, pengorganisasian dan pelaksanaan kebijakan serta pemantauan dan evaluasi di bidang mutasi dan kepangkatan. Untuk melaksanakan tugas yang dimaksud, bidang mutasi dan kepangkatan mempunya fungsi sebagai berikut : penyusunan konsep dan menyiapkan bahan untuk mutasi dan promosi dalam jabatan administrasi; penyiapan konsep dan bahan pertimbangan untuk kenaikan pangkat ASN; penyiapan konsep nota persetujuan pengangkatan CPNS menjadi pegawai negeri sipil dan kenaikan gaji berkala; penyiapan usul pensiun ASN; penyiapan petunjuk teknik mengenai proses urusan jabatan, kepangkatan dan pensiun; pelaksanaan pembinaan karir dalam jabatan fungsional; pelaksanaan koordinasi program kegiatan dengan bidang lainnya; pelaporan hasil pelaksanaan tugas; pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bondowoso terutama pada Bidang Mutasi dan Kepangkatan, maka dalam menindak lanjuti

program penyusunan dan persiapan mutasi, promosi jabatan dan kenaikan pangkat pegawai ASN, maka dapat diketahui dalam tabel berikut yang merupakan data penempatan pegawai, promosi jabatan dan kenaikan pangkat pegawai ASN selamat 3 tahun terakhir terhitung dari tahun 2018-2020.

**Tabel 1.1 Data Mutasi ASN Berdasarkan Basik Kompetensi.**

No	Pegawai	Jumlah pegawai yang di mutasi			Penempatan berdasarkan kompetensi		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	Pejabat Eselon II s/d IV	143	138	160	84%	82%	86%
2	Staf	237	269	277	68%	67%	69%

Sumber : BKD Kab. Bondowoso (2021).

Berdasarkan data mutasi yang mengacu pada kompetensi diri, dapat diketahui masih terdapat sejumlah pegawai dengan penempatan yang tidak sesuai dengan kemampuan dasar yang dimiliki. Selanjutnya, berdasarkan dari tugas dan fungsi Bidang Mutasi dan Kepangkatan pada OPD Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bondowoso mengenai promosi jabatan dan kenaikan pangkat yang mengacu pada pangkat golongan dan tingkat pendidikan

**Tabel 1.2 Identifikasi Analisis Kinerja Pegawai.**

No	Penilaian Kinerja Pegawai Struktural Seluruh Bondowoso	Target Realisasi	Realisasi Pelaksanaan	Keterangan
1	SKP	100 %	86%	Belum maksimal
2	Indikator Kinerja Utama	100 %	85%	Belum maksimal

Sumber : BKD Kab. Bondowoso (2021).

Berdasarkan tabel diatas mengenai Bidang Mutasi dan kepangkatan, dapat dijelaskan bahwa tabel 1.1 Data Mutasi ASN Berdasarkan Basik Kompetensi, masih banyak pegawai struktural yang menempati posisi bidang yang tidak sesuai dengan kompetensi diri, dilanjut dengan melihat data Kepangkatan Pegawai Struktural Berdasarkan Pangkat Golongan yang terdapat pada tabel 1.2. Identifikasi Analisis Kinerja Pegawai, dapat dilihat bahwa realisasi pelaksanaan kinerja belum optimal. Salah satu faktor kurang optimalnya capaian kinerja salah

satunya adalah tingkat kepuasan pegawai. Berdasarkan survei kepuasan pegawai didapatkan bahwa sebagian pegawai kurang merasa puas dengan penempatan kerjanya yang baru. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut:

**Tabel 1.3 Survey Kepuasan Pegawai**

No	Indikator	Sangat Puas	Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas	Total
1	Pegawai merasa puas dengan penempatan kerja yang baru.	20%	50%	20%	10%	100%
2	Pegawai merasa puas dengan lingkungan kerja yang baru.	10%	70%	10%	10%	100%
3	Pegawai merasa cocok dengan rekan kerja ditempat yang baru	40%	40%	20%	0%	100%
4	Pegawai merasa penempatan kerjanya sesuai dengan kompetensi	10%	40%	40%	10%	100%

Sumber : Data primer diolah 2021

Berdasarkan permasalahan yang tertuang dalam tabel di atas dapat disimpulkan bahwa masih banyaknya pegawai yang belum sesuai dengan kompetensinya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi, hal ini memicu peneliti untuk memeberikan solusi dalam meningkatkan seluruh kinerja pegawai struktural dengan mengacu pada hasil realisasi pelaksana pada tabel 1.2. Tabel 1.3 menunjukkan bahwa dari 20 responden yang disurvei menunjukkan bahwa sebagian besar masin menunjukkan rasa tidak puas dengan indikator penilaian kepuasan pegawai mengenai penempatan kerja, lingkungan, rekan kerja dan kesesuaian kompetensi yang dimiliki engan bidang pekerjaan yang dibebankannya. Maka dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan fenomena kinerja seluruh pegawai struktural ialah “Kurangnya efektifitas kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi mengenai pelayanan publik”, sehingga peneliti mencoba memberikan solusi guna meningkatkan kinerja pegawai yang mengacu pada faktor penting ialah kompetensi dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dibangun diatas serta teori peningkatan kinerja yang diasumsikan penting dan didukung dengan empiris yang sejenis serta terdapat data identifikasi permasalahan dan Analisis Kinerja Pegawai, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kabupaten Bondowoso?
2. Apakah penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kabupaten Bondowoso?
3. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Bondowoso?
4. Apakah penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Bondowoso?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Bondowoso?
6. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja sebagai variable *intervening*?
7. Apakah penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja sebagai variable *intervening*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah disusun. Maka tujuan penelitian yang ingin dicapai ialah:

1. Untuk menguji pengaruh kompetensi pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai di Kabupaten Bondowoso.
2. Untuk menguji pengaruh penempatan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kabupaten Bondowoso.
3. Untuk menguji pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Bondowoso.
4. Untuk menguji pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Bondowoso.
5. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Bondowoso.
6. Untuk menguji pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja sebagai variable *intervening*.
7. Menguji pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Bondowoso melalui kepuasan kerja sebagai variable *intervening*.



#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Praktis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi kinerja BKD terutama pada Bidang Mutasi dan Kepangkatan. Serta dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan pelayanan dan kinerja kepada masyarakat.

2. Manfaat Akademis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pelayanan publik yang terkait dengan pelayanan masyarakat, sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (untuk pelayanan publik).