

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan kerangka sistem formal pada sebuah organisasi untuk memastikan pemanfaatan bakat manusia dengan efektif serta efisien bertujuan mencapai tujuan-tujuan organisasional. Setiap kegiatan MSDM memerlukan pemikiran serta pemahaman mengenai apa yang akan tercapai dengan baik maupun yang tidak baik. pada sebuah lingkungan yang mempunyai tantangan angkatan kerja yang terus berganti, hukum berganti, serta kebutuhan dari pemberi kerja juga berganti, maka MSDM juga harus selalu berganti dan berkembang.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang menyusun hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2019). Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis untuk keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen (Hamali, 2018). Manajemen sumber daya manusia secara efisien dan efektif

mengatur proporsi dan peran sumber daya yang dimiliki individu (tenaga kerja) dan menggunakannya secara optimal untuk menyatukan (tujuan) perusahaan, karyawan, dan masyarakat sebanyak mungkin (Ricardianto, 2018). Oleh sebab itu Manajemen Sumber Daya Manusia adalah komponen fundamental dalam aktivitas yang akan menopang keperluan manusia baik dalam organisasi maupun individual.

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari sumber daya manusia yang dimiliki, karena sumber daya manusia yang akan mengatur dan mengelola sumber daya lain yang dimiliki organisasi untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi itu sendiri. Sehingga organisasi maupun lembaga harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi. Semua organisasi memiliki strategi-strategi khusus dalam mencapai tujuannya. Dalam mencapai tujuannya diperlukan kerjasama dan keahlian antar individu, dibutuhkan adanya peningkatan kerja dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh Pegawai guna tercapainya tujuan organisasi.

Kerjasama tersebut diartikan sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang memiliki keahlian individu, bertanggung jawab untuk pengambilan keputusan individu yang memegang suatu tujuan bersama dan bertemu untuk berkomunikasi, berbagi, dan mengkonsolidasikan pengetahuan dari rencana yang dibuat, keputusan di masa depan yang mempengaruhi penentuan tindakan (Soekidjan, 2012:64).

Kerjasama dapat berjalan dengan baik apabila setiap pegawai dapat melakukan pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk inisiatif berdiskusi, mencari informasi dan opini, mengusulkan prosedur-prosedur untuk mencapai tujuan, mengolaborasi pendapat, menyimpulkan/ mengikhtisar, menguji konsensus, kompromi dan kreatif dalam memecahkan kembali perbedaan- perbedaan, mencoba untuk menurunkan ketegangan di dalam kelompok, dan mengekspresikan perasaan kelompok yang akan meningkatkan kinerja Pegawai kedepannya agar tim bisa bekerja secara efektif dalam mengembangkan motivasi, kedekatan, dan produktivitas, banyak organisasi yang memandang pembangunan tim merupakan salah satu aspek dari komitmen organisasi (Soekidjan, 2012:78).

Kerjasama merupakan sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim dari pada dilakukan sendiri. Kerjasama berasal dari bahasa Inggris yaitu *Cooperate*, *Cooperation*, atau *Cooperative*. Sedangkan dalam bahasa Indonesia disebut dengan istilah kerjasama atau bekerjasama. Adapun pengertian kerjasama menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh beberapa orang (lembaga, pemerintah) untuk mencapai tujuan bersama. Kerjasama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan. Kerjasama merupakan sinergitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan.

Selain kerjasama, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah budaya organisasi. Dimana faktor tersebut akan dapat mempengaruhi *work engagement* (rasa kemenyatuan dengan pekerjaan) yang selanjutnya akan berpengaruh pada kinerjanya. Seorang pegawai yang memiliki *work engagement*, maka ia akan menampilkan energi (selalu

bersemangat), keterlibatan dan kemantapan (*efficacy*) terhadap pekerjaannya.

*Work engagement* adalah suatu sikap atau kondisi pada seorang individu, dimana seorang pegawai bersikap positif terkait perilaku dalam pekerjaannya yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja pada level yang lebih tinggi, komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki dan kebanggaan terhadap pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan. *Work engagement* merupakan sikap dan perilaku dari tingkat sejauh mana pegawai dalam bekerja dapat mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif, dan emosional. Pegawai menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempatnya bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah perusahaan. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi.

Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan demi mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Hasil pekerjaan merupakan

hasil yang diperoleh seorang pegawai dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang pegawai dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk mengetahui hal itu perlu dilakukan penilaian kinerja setiap pegawai dalam perusahaan.

Kinerja Pegawai merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang Pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Kinerja Pegawai dapat terlihat dari kesiapan dan kesediaan pegawai untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan juga terlihat dari loyalitas dan keterlibatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan adalah satu bentuk organisasi pelayanan dibidang administrasi pendidikan khususnya terkait dengan upaya pengelolaan lembaga pendidikan sebagai rujukan yang mendukung upaya lembaga-lembaga

pendidikan. Sebagai lembaga pelayanan pemerintah Dinas Pendidikan akan semakin keras untuk mendapat pandangan dan penilaian positif dari masyarakat. Selain itu, masyarakat menuntut lembaga negara harus dapat memberikan pelayanan yang *one stop services*, artinya seluruh kebutuhan pelayanan pendidikan dan pelayanan terkait siswa, guru dan tenaga kependidikan lainnya harus dapat di layani oleh Dinas Pendidikan secara efektif dan efisien.

Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap, permasalahan kerjasama yang terjadi saat ini adalah kurang kompaknya Pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, mereka lebih cenderung bekerja secara individu, mereka tidak membantu satu sama lain dalam hal pekerjaan, mereka lebih memilih pekerjaan mereka sendiri dan selesai sementara pegawai yang lain belum siap dalam hal pekerjaan tetapi mereka terlihat acuh tanpa menawarkan bantuan satu sama lain. Hal ini yang akan mempengaruhi kinerja pegawai kedepannya, dan kurang tanggung jawabnya dari masing-masing bagian/seksi.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil analisa data kinerja dan permasalahan seperti tersebut dalam Rencana Strategis Dinas P dan K Kabupaten Cilacap Tahun 2023, yaitu:

1. Belum optimalnya pencapaian standar pelayanan pendidikan
2. Belum optimalnya pengelolaan pemajuan kebudayaan.

Di sisi lain, Kabupaten Cilacap merupakan salah satu wilayah di Provinsi Jawa Tengah yang memiliki luas wilayah terbesar dengan jumlah Sekolah Dasar (SD) di Kabupaten Cilacap pada tahun 2020 sebanyak 1.225 Sekolah. Jumlah Sekolah Menengah Pertama (SMP) pada tahun 2020 sebanyak 270 sekolah. Dan jumlah Sekolah Menengah Atas (SMA) pada tahun 2020 sebanyak 139 sekolah.

Dengan banyaknya sekolah di Kabupaten Cilacap tersebut, maka diperlukan kerjasama dan keterlibatan kerja (*work engagement*) yang efektif pada semua lini sektor pendidikan, sehingga apa yang diharapkan dari tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Rendahnya kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap dapat dilihat dari laporan hasil kinerja pegawai yang dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dari rekapitulasi tabel di bawah ini:



Tabel 1. 1  
Rekapitulasi Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan  
Kabupaten Cilacap

NO	TAHUN	JML PEGAWAI	Skor	NILAI		
			Predikat	KINE RJA	PERILA KU	RATA <sup>2</sup>
1	2020	128	Skor	87,42	84,66	86,32
			Predikat	B	B	B
2	2021	128	Skor	84,38	84,63	86,15
			Predikat	B	B	B
3	2022	128	Skor	83,13	84,40	86,01
			Predikat	B	B	B
	RATA <sup>2</sup>	128		84,98	84,58	86,16

Sumber : Data SKP Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap Tahun 2020, 2021 dan 2022

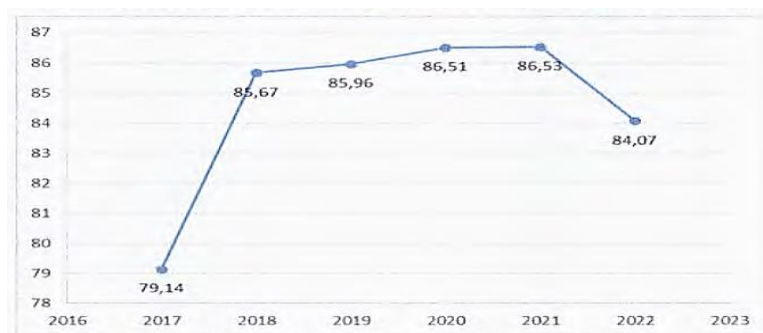
Indikasi lain rendahnya kinerja juga dapat dilihat dari *Work Engagement* yang rendah, yaitu seringkali terjadi keterlambatan dalam penyelesaian atau pengurusan suatu berkas, pegawai tidak berada ditempat kerjanya, atau hasil kerja yang dicapai tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, kurang cepatnya pelayanan yang diberikan. Dari rendahnya *Work Engagement* tersebut, memunculkan fenomena ketidakpuasan akan pelayanan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dengan semakin meningkatnya jumlah keluhan dan *complain*, yaitu:

Tabel 1. 2  
Rendahnya *Work Engagement* Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap

No	Periode	Jumlah Komplain (Orang)
1	Triwulan I	2
2	Triwulan II	5
3	Triwulan III	6
4	Triwulan IV	9

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap

Berdasarkan tabel 1.2, dapat diketahui bahwa selama periode tahun 2021, telah terjadi kecenderungan kenaikan jumlah komplain. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan belum sepenuhnya memberikan kepuasan terhadap masyarakat. Berikut disajikan grafik nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap.



Sumber : LKJIP Dinas P dan K Kab.Cilacap Tahun 2022

Gambar 1. 1  
Capaian Indikator Kinerja Utama Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap Tahun 2020, 2021 dan 2022

Pada gambar diatas, dapat dilihat bahwa nilai IKM Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap mengalami penurunan dari tahun 2021 yaitu 86,53 menjadi 84,07 di tahun 2022. Hal tersebut menjadi indikasi atas kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap yang masih rendah, sehingga berdampak pada tingkat kepuasan masyarakat atas layanan yang diberikan.

Sesuai denngan RPJMD tahun 2022 – 2027, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap wajib merumuskan indikator kinerja utama, dan menjadikan hal itu sebagai prioritas utama. Dengan merumuskan indikator kinerja utama, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap bisa mengetahui kinerja mereka selama ini. Selain itu, indikator kinerja utama juga dapat menjadi acuan untuk meningkatkan kinerja untuk ke depannya. Sehingga Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap bisa meraih tujuan, sasaran, dan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurunya kinerja pegawai berdampak belum tercapainya Indikator kinerja utama atau IKU, yaitu ukuran atau indikator kinerja suatu instansi Berikut Daftar Indikator kinerja

utama Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap selama tahun 2020, 2021 dan 2022.

Tabel 1. 3  
Capaian Indikator Kinerja Utama Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap Tahun 2020, 2021 dan 2022

No	Sasaran Strategis	Tahun 2020		Tahun 2021		Tahun 2022	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Meningkatnya partisipasi anak usia sekolah	98,8	91,1	99,1	92,1	99,5	91,8
2	Meningkatnya pelestarian warisan budaya	8	6	9	21	10	21
3	Meningkatnya kualitas pelayanan publik	82	86,5	83	86,5	84	84,7

Sumber : LKJIP Dinas P dan K Kab.Cilacap Tahun 2022

Mendasari tabel tersebut di atas, menunjukkan bahwa capaian Indikator Kinerja Utama Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap Tahun 2020, 2021 dan 2022 dalam pencapaian sasaran strategis, yaitu indikator kinerja meningkatnya partisipasi anak usia sekolah dalam 3 (tiga) tahun terakhir belum dapat mencapai target yang ditetapkan, hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap masih rendah.

Data di atas menunjukkan besarnya pekerjaan rumah yang harus diselesaikan oleh Dinas P dan K Kabupaten Cilacap. Bertitik tolak dari hal tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **"Pengaruh kerjasama dan *work engagement* terhadap kinerja pegawai (Studi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap)"**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas serta untuk memfokuskan pembahasan, maka, penulis mengidentifikasi permasalahan dalam bentuk pernyataan masalah dan pertanyaan masalah. Permasalahan pokoknya dalam penelitian ini yaitu :

1. Belum optimalnya kerjasama antar Pegawai Dinas P dan K Kabupaten Cilacap, hal tersebut dapat terlihat kurang kompaknya Pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan lebih cenderung bekerja secara individu serta terlihat acuh tanpa menawarkan bantuan satu sama lain.
2. Rendahnya *work engagement* yang terlihat dari belum optimalnya pencapaian standar pelayanan pendidikan dan pengelolaan pemajuan kebudayaan.

3. Rendahnya kinerja yang dibuktikan dengan rendahnya capaian Indikator Kinerja Utama Dinas P dan K Kabupaten Cilacap.
4. Belum optimalnya pencapaian standar pelayanan pendidikan
5. Belum optimalnya pengelolaan pemajuan kebudayaan.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kerjasama terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap?
2. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap?
3. Bagaimana pengaruh kerjasama dan *work engagement* terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Agar penelitian ini mempunyai arah yang jelas dan tolak ukur keberhasilan yang dapat dijadikan pedoman, maka

dalam penelitian ini dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kerjasama terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap.
3. Untuk mengetahui pengaruh kerjasama dan *work engagement* terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap.

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

### **1.5.1 Kegunaan Praktis**

Secara praktis, melalui hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi lembaga, agar mampu mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja organisasi melalui peningkatan Kerjasama dan *Work Engagement* Terhadap Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap.

### **1.5.2 Kegunaan Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran khususnya pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap untuk mewujudkan kinerja organisasi yang tinggi. Hal ini sangat diperlukan mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi begitu cepat serta dalam rangka pemenuhan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat yang dinamis.