

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Salah satu hal yang penting di sebuah organisasi adalah bagaimana organisasi dapat menciptakan situasi agar pegawai dapat memperoleh kepuasan kerja secara individu untuk meningkatkan efektivitas kinerja. Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator keberhasilan operasi perusahaan atau lembaga pemerintahan dalam pencapaian tujuannya. Kinerja pegawai sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan atau lembaga pemerintahan. Kinerja setiap pegawai dapat diukur dengan melihat kuantitas dan kualitas kerja yang telah dilakukannya. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya (Arianty, et al., 2016). Dalam hal ini berhubungan dengan bagaimana cara supaya pegawai mau bekerja berdasarkan keinginan yang tidak diberatkan oleh masalah-masalah yang menghambat kinerja pegawai itu sendiri.

Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat merupakan instansi pemerintah yang berhubungan langsung dengan kegiatan pimpinan dalam rangka meningkatkan pelayanan yang ada di provinsi Jawa barat. Biro Administrasi Pimpinan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan perumusan kebijakan umum, pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif bidang administrasi pimpinan, meliputi Tata Usaha, materi dan komunikasi pimpinan serta protokol yang menjadi kewenangan Provinsi, menyelenggarakan tugas dekonsentrasi serta menyelenggarakan tugas pembantuan sesuai bidang tugasnya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, pegawai Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat hendaknya dapat meningkatkan kinerjanya agar kualitas kinerja meningkat dan capaian kinerja memiliki nilai yang baik dari tahun ke tahun.

Berdasarkan pengamatan awal di lapangan dengan melakukan wawancara dengan Bapak Gema Muhammad Shidiq sebagai kepala Perencana Ahli Muda di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat. Wawancara dilakukan pada tanggal 20 Oktober 2022 ditemukan suatu indikasi tentang kinerja pegawai pada instansi ini diantaranya adalah mengenai ketercapaian target, penyelesaian tugas dan frekuensi pergantian tim. Hasil wawancara disajikan dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Efektivitas Kinerja Pegawai di Biro Administrasi Pimpinan**  
**Provinsi Jawa Barat Berdasarkan Hasil Wawancara**

No	Dimensi	Indikator	Target	Realita
1	<i>Quantity of work</i> (Kuantitas Kerja)	Ketercapaian target	3-4 Agenda / hari	8-10 Agenda
2	<i>Quality of work</i> (Kualitas Kerja)	Penyelesaian tugas	100%	80%
3	<i>Coorporation</i> (Kerjasama)	Frekuensi pergantian tim	H-7	H-1

*Sumber: Hasil olah data wawancara pra penelitian Oktober 2022*

Berkaitan dengan tabel 1.1 diatas permasalahan yang terjadi adalah tingkat efektivitas kinerja yang masih belum optimal. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan indikator-indikator kinerja yang masih belum tercapai.

Masalah tersebut sangat penting diteliti karena kinerja pegawai yang rendah akan menyebabkan ketidaktercapaian-tujuan organisasi. Terlebih lagi Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat merupakan institusi yang memiliki peran besar dalam keterlaksanaan pemerintahan. Untuk mencapai tujuan agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja pegawai yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal (Simamora, 2004).

Apabila masalah ini terus dibiarkan, maka akan berdampak terhadap keseluruhan pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi, karena apabila terjadi kegagalan dalam pengelolaannya akan mendatangkan kerugian bagi organisasi yakni tidak tercapainya tujuan organisasi yang sangat vital. Sebanyak apapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna (Yuniarsih & Suwatno, 2008).

Oleh karena itu, perlu adanya tindak lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya kinerja pegawai sehingga nantinya dapat ditemukan solusi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat. Dalam penyelesaiannya, tentu akan terdapat beberapa alternatif karena permasalahan yang terjadi merupakan hal yang kompleks dengan melibatkan sumber daya manusia yang ada.

Dalam pemecahan masalah tersebut, teori yang digunakan yaitu teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh Armstrong. Teori ini membahas tentang pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kemudian untuk metode penelitian yang digunakan yakni verifikatif *explanatory* survey untuk memverifikasi variabel-variabel yang memengaruhi kinerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat dengan pendekatan kuantitatif yang melibatkan proses analisis data-data numerik dan pengolahan data statistik untuk keperluan interpretasi data.

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat diidentifikasi bahwa inti permasalahan ini adalah belum optimalnya kinerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat. Indikasi permasalahan kinerja ini dapat dilihat dari penurunan hasil evaluasi kerja dari tahun ke tahun dan

didukung oleh hasil wawancara. Maka dari itu peningkatan kinerja pegawai perlu diupayakan kembali agar kinerja di dalam organisasi dapat optimal.

Secara teoritis menurut (Maurice (1999) dalam Nurwati 2015:2) faktor penentu kinerja pegawai dapat dijelaskan dengan pendekatan teori atribusi yang menyatakan bahwa dua kategori dasar atribusi yang melekat pada diri pegawai terbagi menjadi dua, yakni yang bersifat internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang dan atribusi bersifat eksternal (situasional) yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang. Dalam konteks penelitian ini faktor internal meliputi sifat individu dan faktor eksternal meliputi lingkungan kerja.

Berdasarkan fenomena pada latar belakang serta hasil wawancara yang sudah dilaksanakan, peneliti mengindikasikan bahwa kinerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat ini diduga dipengaruhi oleh faktor internal yakni proses komunikasi yang belum optimal dan dipengaruhi faktor eksternal yakni beban kerja yang berlebih. Kedua faktor ini menjadi penyebab yang cukup mendominasi dari timbulnya masalah yang terjadi pada kinerja pegawai. Untuk mengoptimalkan kinerja pegawai ini diperlukan adanya perbaikan dari setiap sumber daya manusia yang ada dengan meningkatkan komunikasi dan pengendalian beban kerja yang sesuai.

Hal tersebut didukung berdasarkan hasil wawancara pada kegiatan pra-penelitian pertama dengan Bapak Gema Muhammad Shidiq sebagai kepala Perencana Ahli Muda. Berdasarkan wawancara disebutkan bahwa kerap dijumpai permasalahan komunikasi pada saat pelaksanaan kerja dilakukan. Misalnya dalam penyampaian informasi sering terjadi ketidaksesuaian koordinasi antar bagian tata usaha dan bagian protokol dalam melaksanakan kinerjanya.

Lebih lanjut, indikasi *over capacity* beban kerja dijelaskan terjadi meskipun tercatat Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat ini memiliki jumlah pegawai sebanyak 111 pegawai. Beban kerja tersebut secara teknis ditandai dengan masing-masing pekerjaannya mengambil banyak waktu yakni sebanyak 72 jam kerja dalam satu minggu (standar 37,5

jam/minggu). Berdasarkan data pada Profil Biro Adpim 2023 tercatat dalam segi kuantitas pada tahun 2021 agenda kerja yang tercatat sebanyak 2586 agenda/tahun dan pada tahun 2022 mencapai 2.667 agenda/tahun. Agenda ini merupakan gabungan antara agenda dari Gubernur, Wakil Gubernur dan Sekretaris Daerah sehingga agenda kerja yang melebihi kapasitas yakni mencapai 8-10 agenda kerja (standar 3-6 agenda) yang menyebabkan pada pegawai yang tidak mengerjakan tugas pokok secara maksimal.

Temuan permasalahan komunikasi dalam bentuk *miss communication* serta beban kerja pegawai mengakibatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan program pemerintah kurang maksimal dan ditandai dengan ketidaktercapainya target yang telah ditentukan.

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang penting di dalam organisasi karena dengan komunikasi kerja yang terjalin dengan baik antar pegawai dan pimpinan akan meningkatkan tingkat kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh pernyataan Iman dan Siswandi (2007:154) Komunikasi yang efektif dan efisien memiliki arti penting karena dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan fungsinya dalam organisasi.

Selain komunikasi, beban kerja merupakan suatu keadaan pekerjaan yang harus dipertanggungjawabkan penyelesaiannya oleh pegawai. Apabila sebagian besar pegawai bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah bagi pegawai (Mangkuprawira, 2003). Sejalan dengan pernyataan Danang (2012:64) beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Hal tersebut dapat disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi. Kecepatan kerja terlalu tinggi, volume kerja terlalu banyak dan sebagainya.

Dengan banyaknya pekerjaan yang seharusnya dapat dikerjakan sesuai target waktu jika kurangnya komunikasi dapat membuat pekerjaan tidak terselesaikan sesuai target waktu yang telah ditentukan (Daulay, et.al., 2017). Hal ini sejalan dengan pernyataan (Ulfa, 2017) bahwa komunikasi sangat berkaitan dengan kinerja karena jika komunikasi tidak dapat berjalan

dengan baik akan menyebabkan *miss communication* yang dapat berpengaruh terhadap pekerjaan pegawai. Sementara beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai, namun beban kerja yang terlalu berlebihan dapat menimbulkan penurunan kinerja pegawai (Widia, 2022).

Oleh karena itu, agar setiap pegawai dapat melaksanakan kinerjanya secara optimal sesuai dengan kemampuannya maka setiap perusahaan atau lembaga pemerintah dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta komunikatif sebab keberhasilan kinerja pegawai suatu instansi sangat ditentukan oleh komunikasi organisasi perusahaan atau pemerintahan.

Sejalan dengan uraian temuan permasalahan di atas, kurangnya komunikasi atau adanya *miss communication* dan beban kerja yang terlalu banyak sangat berpengaruh pada kinerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat. Komunikasi yang baik antar individu dan tim akan mewujudkan lingkungan kerja yang positif dan hubungan kerja yang harmonis. Sementara dengan beban kerja yang sesuai dengan kapabilitas pegawai akan mewujudkan kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### **1.2.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka masalah yang ingin penulis bahas dalam proposal ini adalah:

1. Bagaimanakah gambaran tingkat efektivitas komunikasi interpersonal pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat ?
2. Bagaimanakah gambaran tingkat beban kerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat ?
3. Bagaimanakah gambaran tingkat kinerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat ?
4. Adakah pengaruh komunikasi interpersonal secara parsial terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat ?

5. Adakah pengaruh beban kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat ?
6. Adakah pengaruh komunikasi interpersonal dan beban kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat efektivitas komunikasi interpersonal pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui tingkat beban kerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat.
4. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat.
5. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat.
6. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal dan beban kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat ?

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan hasil penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Secara teoritis, hasil penelitian ini akan memperkaya koleksi Pustaka ilmiah dalam bidang ilmu manajemen perkantoran, lebih spesifik lagi mengenai komunikasi perkantoran. Temuan yang disajikan dalam penelitian ini nantinya dapat dijadikan referensi untuk pengembangan teoritik atau untuk dikaji kembali sehingga dapat menghasilkan temuan

ilmiah yang lebih banyak lagi dalam ruang lingkup keilmuan manajemen perkantoran.

2. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan dampak positif terhadap beberapa pihak diantaranya:
  - a) Sebagai sumber informasi bagi Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat untuk mengkaji keilmuan yang berkenaan dengan komunikasi perkantoran sehingga ke depannya dapat dioptimalkan usaha-usaha yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi untuk kinerja pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat.
  - b) Sebagai bahan masukan bagi para pengambil keputusan pimpinan dan memecahkan kendala-kendala kinerja di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat.
  - c) Sebagai acuan bagi para SDM di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jawa Barat dalam meningkatkan kualitas diri terutama dalam meningkatkan kinerja untuk mewujudkan Lembaga pemerintahan yang berkualitas.
  - d) Sebagai referensi informasi yang dapat diakses oleh pembaca ataupun pihak lain dalam rangka meningkatkan pemahaman mengenai efektivitas kinerja.