

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu lembaga untuk meraih tujuannya bergantung terhadap optimalisasi sumber daya yang dimiliki. SDM, sebagai sumber daya paling bernilai, memainkan peran penting dalam setiap aktivitas organisasi. Maka dari itu, sumber daya manusia dapat dianggap sebagai kunci utama dalam dinamika organisasi. Ini karena, dalam menjalankan manajemen lembaga atau organisasi, peran manusia sangat dibutuhkan, mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi (Hasibuan, Malayu S.P.).

Sebagai aspek yang paling krusial, pengelolaan SDM harus dilaksanakan dengan strategi yang tepat. Salah satu unsur penting dalam pengelolaan SDM yaitu memastikan beban kerja yang diberikan kepada setiap pegawai seimbang dan tidak melebihi batas kemampuannya. Karena jika beban kerja melebihi kapasitas, hal ini dapat berdampak pada pelaksanaan tugas yang sedang dijalankan, yang mana ini akan memengaruhi produktivitas kerjanya. Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa produktivitas yang optimal dapat tercapai ketika beban kerja disesuaikan dengan kapasitas masing-masing individu.

Hasibuan dalam Busro (2018:340) mengatakan, produktivitas merupakan rasio antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Dengan adanya peningkatan produktivitas, ini berdampak pada efisiensi dalam penggunaan waktu, bahan, dan tenaga, serta meningkatkan sistem kerja, teknik produksi, dan keterampilan tenaga kerja. Sementara itu, Sinungan dalam Busro (2018:344) mendefinisikan produktivitas kerja sebagai kemampuan individu atau kelompok untuk menghasilkan barang dan jasa dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan perencanaan. Kemampuan ini dapat mencakup kemampuan fisik maupun keterampilan.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, produktivitas kerja dapat disimpulkan sebagai kesanggupan individu atau kelompok dalam hal memproduksi barang atau jasa dengan memanfaatkan waktu secara efisien. Setelah memahami konsep produktivitas, penting untuk melihat bagaimana konsep ini diterapkan di lingkungan kerja, khususnya di BBGP Jawa Barat. Dari hasil wawancara yang telah dilaksanakan penulis terhadap Kepala Bagian di Balai Besar Guru Penggerak menunjukkan adanya beberapa faktor yang secara signifikan memengaruhi produktivitas pegawai. Selain itu, pegawai yang merasa kurang dilibatkan atau tidak ditempatkan sesuai dengan kompetensinya sering kehilangan motivasi, yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas organisasi. Ketika pegawai dihadapkan pada berbagai tugas tambahan secara bersamaan, efisiensi waktu kerja pun berkurang, sehingga pencapaian target menjadi terhambat, pun diketahui bahwa adanya perbedaan produktivitas antara pegawai yang kelebihan beban kerja dengan yang kurang dilibatkan. Pegawai yang memiliki beban kerja berlebih cenderung tidak dapat mencapai kapasitas kerja ideal mereka, sementara pegawai yang kurang dilibatkan justru menimbulkan kurangnya efisiensi dalam organisasi. Kondisi ini menjadi perhatian penting karena jika produktivitas terus menurun, tujuan strategis organisasi akan sulit tercapai ini juga dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai, yang berpotensi meningkatkan risiko perpindahan atau *turnover* pegawai.

Lembaga pelatihan memiliki sasaran yang harus dicapai, mencakup peningkatan mutu, produktivitas, dan efisiensi kerja. Dijelaskan mengenai ketenagakerjaan dalam Pasal 9 Undang- Undang Nomor 13 Tahun 2003, yakni pelatihan kerja diadakan dan diarahkan guna menyediakan, memajukan, dan mengembangkan kompetensi kerja untuk meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan.

Menurut Mushkaty di Tarwaka (2015), beban kerja didefinisikan sebagai selisih antara kemampuan atau keterampilan dengan tuntutan

pekerjaan yang harus dilakukan. Lembaga atau organisasi harus mampu memperhatikan beban kerja karyawan mereka agar selaras dengan kemampuan setiap pegawainya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Beban kerja ini berupa beban fisik atau beban mental. Berdasarkan peraturan pemerintah daerah, beban kerja diartikan sebagai besaran pekerjaan yang harus diselesaikan oleh suatu jabatan, unit organisasi, atau lembaga, dan ditaksirkan menurut perkalian antara volume pekerjaan dan standar waktu. Selain itu, sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 1995, pasal 1 ayat (2) yang diatur secara lebih rinci dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, jumlah jam kerja efektif dalam lima hari kerja adalah 7,5 jam per hari. Jadwal kerja ini ditetapkan sebagai berikut: dari Senin hingga Jumat, dari pukul 7:30 pagi hingga 16:00, dengan istirahat dari pukul 12:00 siang hingga 13:00.

Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Provinsi Jawa Barat adalah lembaga pelatihan berfokus pada perkembangan dan pemberdayaan guru, pendidik lainnya, tenaga pendidik, calon kepala sekolah, kepala sekolah yang sedang menjabat, calon pengawas, dan pengawas sekolah. Peran BBGP diperkuat melalui Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 14 Tahun 2022 tentang Tata Cara dan Prosedur Kerja BBGP dan BGP, yang menegaskan tugas lembaga ini dalam melaksanakan pengembangan kompetensi dan pemberdayaan guru serta tenaga pendidik di berbagai tingkatan pendidikan. Namun, pada Mei 2025, BBGP mengubah namanya menjadi Pusat Pengembangan Guru dan Tenaga Kependidikan Provinsi Jawa Barat (BBGTK). Oleh karena itu, data yang digunakan dalam penelitian ini masih merujuk pada nama dan struktur organisasi BBGP, sesuai dengan kondisi yang berlaku pada saat pengumpulan data.

Menurut Tamin & Sri (2024) kinerja atau *performance* merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijakan. Dari hasil wawancara pun diketahui bahwa ada tugas tambahan yang mana tugas tambahan ini berupa kegiatan kepanitiaan yang melibatkan peran-peran seperti pengajar, ketua panitia, administrasi, dan lain-lain. Meskipun BBGP menetapkan bahwa hanya 10% dari total pegawai yang terlibat dalam satu kegiatan, seringkali ada lebih dari satu kegiatan yang berlangsung secara bersamaan di lokasi berbeda.

Akibatnya, sebagian pegawai harus mengerjakan tugas tambahan secara berkelanjutan, sehingga tugas utama mereka seringkali terabaikan. Permasalahan beban kerja ini berkaitan dengan pembagian tugas yang tidak merata di antara pegawai. Sebagian pegawai mendapatkan tugas tambahan secara intensif, sementara yang lain jarang terlibat. Hal ini mengindikasikan bahwa distribusi beban kerja belum optimal dan belum mempertimbangkan peran atau kompetensi pegawai secara efektif. Kondisi ini menyebabkan beban kerja tidak seimbang antarpegawai, yang berpotensi memengaruhi produktivitas kerja mereka. Untuk memberikan gambaran lebih rinci mengenai distribusi pegawai, berikut adalah rekapitulasi jumlah pegawai di BBGP Tahun 2023.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Pegawai di BBGP Tahun 2023

Rekapitulasi	Jumlah		
	B	K	+/-
JPT Pratama	1	1	0
Administrator	1	1	0
JF	121	181	-60
Pelaksana	168	182	-14

Sumber: Kepmendikbud Nomor 26 / O / 2023 Tentang Kelas Jabatan Balai Besar Guru Penggerak dan Balai Guru Penggerak Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.

Dari tabel di atas, menunjukkan adanya kelebihan pegawai dalam kategori pelaksana (sebanyak 14 orang) dan Jabatan Fungsional (JF) kelebihan sebanyak 60 orang. Kondisi ini dapat menyebabkan pembagian beban kerja yang tidak merata. Kelebihan pegawai di satu kategori mungkin mengurangi produktivitas karena ada pegawai yang tidak mendapatkan beban kerja optimal, atau malah menjadi beban bagi organisasi karena tidak sesuai dengan kebutuhan sebenarnya. Lalu meskipun ada kelebihan di beberapa kategori, tidak semua jabatan terpenuhi sesuai dengan kebutuhan (seperti tampak dalam kolom (+/-)). Kekurangan pegawai di posisi tertentu dapat menyebabkan pegawai yang ada menerima beban kerja berlebih karena harus mengisi kekosongan atau melaksanakan tugas di luar kapasitas ideal. Hal ini berpotensi menurunkan produktivitas karena pegawai bekerja dengan beban yang berlebih, yang bisa berdampak pada kualitas hasil kerja dan kesejahteraan pegawai itu sendiri.

Selain itu, kelebihan pegawai yang signifikan dalam beberapa kategori dapat menciptakan beban kerja yang tidak efektif, misalnya dengan adanya pegawai yang tidak produktif atau tidak memiliki tugas yang jelas. Hal ini bisa berpotensi menurunkan produktivitas secara keseluruhan karena tidak semua pegawai dapat berkontribusi optimal sesuai dengan perannya. Sebaliknya, beban kerja berlebih bagi pegawai di jabatan tertentu dapat meningkatkan stress dan mengurangi produktivitas karena tekanan kerja yang tinggi. Dengan adanya ketidakseimbangan jumlah pegawai dan kebutuhan jabatan, distribusi beban kerja menjadi tidak merata. Ada pegawai yang mungkin harus menangani beban kerja yang banyak, sementara yang lainnya mungkin memiliki pekerjaan yang lebih sedikit.

Lampiran pada tabel juga mencerminkan bahwa pengaturan beban kerja di BBGP Jawa Barat belum sesuai dengan kompetensi dan peran ideal bagi pegawai, seperti yang diungkapkan oleh Kepala Bagian. Beberapa pegawai yang memiliki kompetensi tertentu belum ditempatkan dalam

peran yang sesuai karena keterbatasan pemetaan kompetensi, sehingga untuk sementara waktu penugasan dilakukan berdasarkan pegawai yang tersedia. Akibatnya, ada pegawai yang sering menerima tugas tambahan dan ada yang jarang, ini menunjukkan kurangnya pemerataan dalam distribusi pekerjaan. Kondisi ini berpengaruh pada produktivitas pegawai BBGP Jawa Barat secara keseluruhan.

Dalam lembaga organisasi, masih terdapat beberapa masalah yang menyangkut produktivitas kerja. Seperti pengamatan dan observasi yang dilakukan peneliti terdahulu oleh Della Selvia (2022) melalui wawancara pada pegawai PT. Forestalestari Dwikarya Tanjung Rusa Estate Kabupaten Belitung, bahwa dalam pelaksanaan tugas terdapat karyawan yang bekerja sesuai dengan kompetensinya, namun ada pula yang mengerjakan pekerjaan di luar bidang keahliannya. Meski demikian, seluruh karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat. Selain itu, karyawan juga diharapkan mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, bahkan dalam beberapa situasi dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang telah ditentukan.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan diatas, penelitian mengenai pengaruh beban kerja terhadap produktivitas pegawai ini menjadi penting untuk memahami sejauh mana kesesuaian ataupun distribusi beban kerja mempengaruhi produktivitas mereka. Berdasarkan penjelasan tersebut, permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini berkenaan dengan gambaran beban kerja terhadap peningkatan indikator produktivitas pegawai yang dilaksanakan di Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat. Sehingga, berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan menjadi atensi peneliti untuk membuat penelitian dengan judul **Pengaruh Beban Kerja dan Kinerja Terhadap Produktivitas Pegawai Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat.**

1.2 Batasan dan Rumusan Masalah

1.2.1 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi menurut ruang lingkup permasalahan yang dikaji agar dapat lebih terarah dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian ini berfokus pada beban kerja dan kinerja serta dampaknya terhadap produktivitas pegawai.

a. Batasan Konseptual

Melalui konseptual, kajian ini dilaksanakan guna menguji pengaruh beban kerja dan kinerja terhadap produktivitas pegawai.

b. Batasan Kontekstual

Melalui kontekstual, kajian ini dilaksanakan secara terbatas kepada pegawai di Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berikut adalah rumusan masalah penelitian ini berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan.

1. Bagaimana gambaran distribusi beban kerja pada pegawai di Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja pegawai di Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Provinsi Jawa Barat?
3. Bagaimana gambaran tingkat produktivitas pegawai di Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Provinsi Jawa Barat?
4. Seberapa besar pengaruh beban kerja dan kinerja terhadap produktivitas pegawai di Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) Provinsi Jawa Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Secara umum, penelitian ini bertujuan guna mengetahui tentang pengaruh beban kerja dan kinerja terhadap produktivitas pegawai di Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat.

1.3.2 Tujuan Khusus

Adapun secara khusus penelitian ini memiliki tujuan yaitu:

1. Tergambarkannya beban kerja pegawai di Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat
2. Tergambarkannya kinerja pegawai di Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat
3. Tergambarkannya produktivitas pegawai di Balai Besar Guru Penggerak di Provinsi Jawa Barat
4. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan kinerja terhadap produktivitas pegawai Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat.

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini mampu memberikan manfaat bagi peneliti maupun bagi pihak lainnya. Berikut ialah beberapa manfaat yang dimaksud.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini bisa memberikan kontribusi nyata dalam mengembangkan teori dan praktik Administrasi Pendidikan, khususnya terkait pengaruh beban kerja dan kinerja terhadap produktivitas pegawai di Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat.

1.4.2 Manfaat Praktis

1.4.2.1 Bagi Lembaga

Melalui penelitian ini, peneliti berharap memperoleh masukan yang relevan dan konstruktif, khususnya bagi para pegawai yang bekerja di Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat.

1.4.2.2 Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu memperluas wawasan serta memperdalam pemahaman peneliti dalam bidang ilmu Administrasi Pendidikan, terkhusus pada

mengkaji bagaimana beban kerja dan kinerja berperan dalam memengaruhi tingkat produktivitas pegawai.

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan skripsi memberikan gambaran umum tentang isi setiap bab, urutan penulisan, dan hubungan antar bab. Untuk memudahkan pembaca memahami isi penelitian ini, berdasarkan pedoman penulisan ilmiah Universitas Pendidikan Indonesia tahun 2025, metodologi penulisan disusun secara sistematis dimulai dari BAB I hingga BAB V.

BAB I Pendahuluan. Bab ini berisi deskripsi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan metodologi penulisan skripsi.

BAB II Kajian Pustaka. Bab ini menyajikan kajian pustaka yang digunakan sebagai dasar penelitian serta sebagai referensi dalam menganalisis masalah yang diteliti. Dalam bab ini pun meliputi tinjauan penelitian sebelumnya, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

BAB III Metode Penelitian. Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, termasuk desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, alat atau metode pengumpulan data, prosedur penelitian, dan teknik analisis data.

BAB IV Temuan dan Pembahasan. Bab ini mencakup dua aspek utama, yaitu hasil penelitian berdasarkan data yang diperoleh di lapangan dan pembahasan hasil tersebut melalui proses analisis data.

BAB V Simpulan, Implikasi, dan Rekomendasi. Bab ini memuat ringkasan hasil analisis temuan penelitian yang dirumuskan dalam bentuk kesimpulan.