

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan magnet yang menggerakkan aktivitas serta kreativitas para pegawai dan pimpinan untuk mewujudkan kinerja organisasi. Peranan mereka sangat dibutuhkan dalam menjaga, melestarikan dan mengembangkan produktivitas serta pelayanan, sebagaimana menurut Darma, (2005) bahwa sumber daya manusia adalah merupakan kekayaan yang paling penting yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.

Menurut teori di atas, peranan sumber daya manusia sangat penting terhadap pencapaian keberhasilan organisasi. Kesuksesan organisasi terkait dengan kualitas pekerjaan dan kenyamanan pelayanan, kedua hal tersebut dipengaruhi individu pegawai. Penilaian kinerja individu pegawai penting dilakukan karena akan digunakan sebagai informasi kepada pegawai dan organisasi untuk melindungi dalam mencapai tujuan organisasi.

Sebenarnya masalah pelayanan dan kualitas kerja bukanlah hal yang tanpa resiko, tetapi jika di kendalikan secara baik dapat mengatasi tuntutan organisasi dan penyimpangan perilaku. Misalnya pegawai yang suka arogan, egois, sense of belonging pudar, jiwa melayani rendah, mengeluh, banyak menuntut, bekerja seenaknya, kepedulian kurang, kerja serba tanggung, sering menunda pekerjaan, gairah kerja kurang, manipulative, malas, disiplin buruk, stamina kerja rendah, cepat merasa puas, pengabdian minim, terjebak rutinitas, bekerja asal-asalan, menolak perubahan, kurang kreatif, merasa hebat, jika hal tersebut tanpa kendali,

maka akan menyebabkan tingkat kinerja rendah, hal ini dialami oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado, sehingga tingkat kerja belum optimal.

Tuntutan terhadap sumber daya manusia secara profesional semakin tidak terelakkan, hal tersebut di dorong oleh kebutuhan stake holder dan organisasi dalam pelayanan jasa atau produk. Keunggulan pelayanan dan produk tidak terlepas dari manajemen organisasi yang baik, sarana dan prasarana yang tersedia, lingkungan kerja yang kondusif serta kesejahteraan yang memadai hal tersebut dapat mendorong dalam peningkatan kinerja sesuai harapan.

Sejalan dengan harapan di atas bahwa Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat menggerakkan aktivitas sesuai visi, misi dan tujuan organisasi. Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado merupakan bagian dari organisasi yang bergerak dibidang pengembangan sumber daya manusia pada jajaran Kementerian Agama di tiga wilayah, Provinsi Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil (PNS) dan KMA 345 tahun 2004, pasal 1 ayat 5 tentang wilayah kerja serta pasal 3, bagian b. pengelolaan lembaga diklat, program diklat, proses pembelajaran, evaluasi dan pelaporan. Serta PMA Nomor 75 tahun 2015 tentang penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di lingkungan Kementerian Agama sesuai dengan wilayah kerja, menjadi tanggung jawab Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.

Dari uraian tersebut mengisyaratkan tentang tugas dan tanggung jawab Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado terhadap pengembangan

sumber daya manusia pada wilayah kerja harus terpenuhi. Adapun kantor atau lembaga yang terdapat di wilayah kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado terdiri dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara, serta IAIN Manado, IAIN Sultan Amai Gorontalo, IAIN Ternate dan IAKN Manado.

Memperhatikan luas wilayah kerja dan pengembangan sumberdaya manusianya, maka Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado mesti mempersiapkan sumberdaya manusia yang handal, berkualitas dan berkinerja baik, hal tersebut akan berpengaruh terhadap peningkatan sumber daya manusia di wilayah kerja.

Pada dasarnya sumber daya manusia yang profesional akan menghasilkan kinerja yang baik secara individu maupun kelompok, kedua hal tersebut dapat mewujudkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Efektivitas organisasi di dorong dari aspek internal maupun eksternal, sehingga terbentuk organisasi kapabel dalam pelaksanaan tugas.

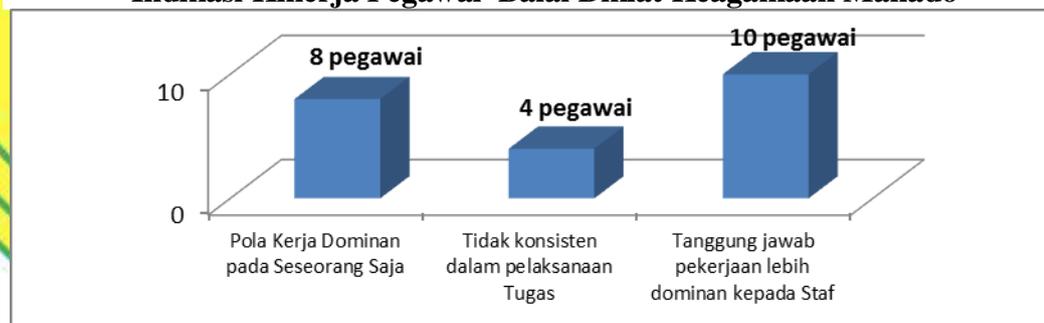
Aspek internal organisasi, terutama sumber daya manusia, mereka bagian yang sangat dibutuhkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan serta penilaian pekerjaan. Jika pekerjaan individu maupun kelompok mempengaruhi kinerja organisasi, maka kinerja merupakan tuntutan utama organisasi, sehingga kelangsungan aktifitas produksi atau jasa perlu dijaga. Kelangsungan hal tersebut terkait dengan pihak manajemen dalam pengaturan peningkatan pelayanan dan pengembangan kinerja dapat dipenuhi secara maksimal, serta mengantisipasi hal-hal yang dapat menghambat aktivitas pekerjaan.

Pengaturan sumber daya manusia dalam organisasi dapat meminimalkan hambatan kerja, diantaranya adalah mengetahui kualitas sumber daya pegawai, kondisi psik dan psikis mereka, lingkungan kerja, serta sarana dan prasarana penunjang, hal tersebut dapat mendukung aktifitas organisasi dalam pencapaian target kinerja.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap pegawai serta prestasi kerja yang di hasilkan sesuai peran mereka dalam organisasi, sehingga diharapkan dapat mewujudkan visi dan misi yang diemban organisasi.

Observasi awal tentang kinerja pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado, menunjukkan ada beberapa permasalahan yang dihadapi, diantaranya adalah: Pola kerja dominan pada seorang, tidak konsisten dalam pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab pekerjaan lebih dominan pada staf. Hal tersebut dapat di lihat pada table berikut:

Gambar 1.1
Indikasi Kinerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Manado



Sumber: Balai Diklat Keagamaan Manado thn 2016

Dari uraian di atas menunjukkan kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Manado belum optimal, disebabkan oleh: 1) Beban kerja yang tidak berimbang, 2) melaksanakan instruksi atasan sehingga tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai uraian tugas. 3) dalam pelaksanaan pelatihan, yang aktif staf bidang tertentu.

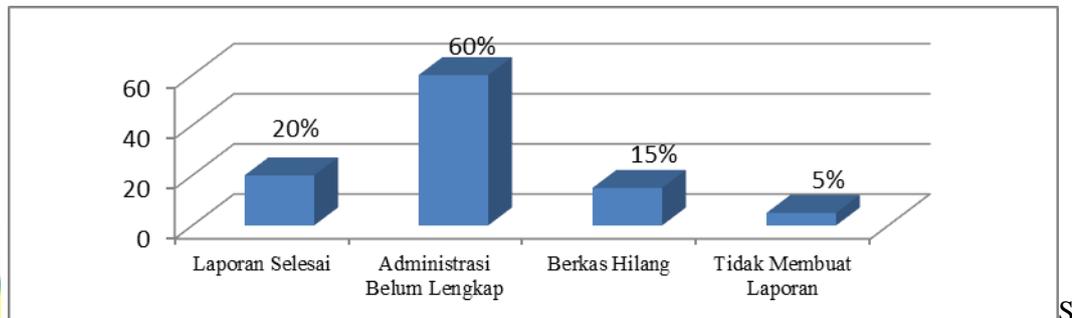
Merunut dari akar masalah diatas, sehingga menemukan penyebab dari kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado belum optimal: Pertama, terlihat pola kerja dominan pada seorang, disebabkan penguasaan teknologi dan informasi tidak merata, akibatnya terjadi penumpukan pekerjaan, hal ini berdampak pada beban kerja yang tidak berimbang. Kedua, tidak konsisten dalam pelaksanaan tugas, disebabkan melaksanakan instruksi atasan, akibatnya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas. Ketiga, tanggung jawab pekerjaan lebih dominan pada staf, disebabkan penunjukan pada staf bidang tertentu, akibatnya beban kerja tidak proporsional serta pegawai lain kurang terlibat. Selain hal tersebut di atas sering muncul masalah sikap kerja, misalnya kurang teliti dibagian administrasi, kurang betah mengawasi pelaksanaan diklat, lamban menindaklanjuti perintah atasan, meninggalkan tugas pada jam kerja dan sebagainya.

Dari gejala-gejala di atas perlu dikaji tentang kinerja pegawai terhadap organisasi, misalnya menyusun analisis beban kerja, menyusun program kerja dan menyusun standar oprasional prosedur. Kemudian pemetaan kompetensi pegawai, pemetaan pekerjaan terkait dengan waktu dan tempat dan hal yang erat hubungan dengan tugas dan fungsi masing-masing pegawai.

Penetapan tugas dan fungsi pegawai berdasarkan kompetensi dan spesialisasi yang mereka miliki berdasarkan latarbelakang pendidikan, pelatihan serta pengalaman mereka, dengan harapan dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Hal tersebut kadang tidak bisa jadi ukuran, karena ada banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai, misalnya kesehatan, motivasi, dukungan dan lainnya.

Berdasarkan data, penyelesaian laporan pelaksanaan diklat pada tahun 2016 mengalami keterlambatan:

Gambar 1.2 Penyelesaian Laporan Pendidikan dan Pelatihan



Sumber: Balai Diklat Keagamaan Manado thn 2016

Dari gambar diatas terlihat penyelesaian laporan hasil data pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado, bervariasi: a. laporan selesai tepat waktu 20%; b. laporan belum lengkap administrasi 60%; c. berkas hilang 15%; d. belum membuat laporan sebesar 5%. Hal ini menunjukkan bahwa laporan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan diperkirakan 80% belum selesai pada waktu yang telah ditentukan. Menurut laporan Auditor kinerja (2015) poin b. memerintahkan pengelola kegiatan untuk berpedoman pada ketentuan yang berlaku dalam tertib administrasi dan penyusunan laporan kegiatan. c. memerintahkan bendahara lebih teliti dalam kelengkapan bukti pengeluaran kegiatan sesuai ketentuan. Dari temuan audit kinerja tersebut menunjukkan terjadi kesalahan administrasi dan pembiayaan, sehingga dapat menyebabkan terjadi tuntutan ganti rugi.

Asumsi awal, disebabkan oleh beberapa faktor: Pertama internal pegawai, misalnya pengetahuan kurang, skill kurang; perilaku kerja lemah. Kedua eksternal pegawai misalnya: Kurang kontrol atau pengawasan, iklim kerja yang belum kondusif, penempatan pegawai yang tidak sesuai latar belakang pendidikan dengan

pekerjaan, kesejahteraan pegawai Balai Diklat Keagamaan Manado belum memadai secara material dan spiritual. Secara teori untuk mengoptimalkan atau meningkatkan kinerja pegawai maka dibutuhkan pimpinan yang memiliki keterampilan manajerial yang baik, sebagaimana menurut Rokhmad Budiyo (2016) ada pengaruh antara tipe kepemimpinan dengan kinerja pegawai, jika kepemimpinan mempunyai keterampilan manajerial yang baik, maka berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kinerja yang baik selalu diutamakan oleh semua organisasi, baik itu organisasi *profit oriented* maupun organisasi *non profit oriented*. Berdasarkan kinerja karyawan yang baik maka suatu organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan. Sehingga organisasi akan berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu yang bisa dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mengelola strategi kerja pada organisasi. Diantara strategi kerja itu ada hubungannya dengan iklim kerja organisasi.

Menurut Yoeyong Rahsel (2016) Iklim kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian di atas terdapat pengaruh iklim kerja yang kondusif terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan era globalisasi setiap perusahaan atau lembaga dituntut agar dapat berkompetisi dalam penyediaan produk, jasa atau jenis lainnya. Faktor yang turut berperan dalam mencapai hal tersebut adalah sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas sumber daya manusia dapat stabil jika didukung oleh iklim kerja. Oleh sebab itu perlu suasana iklim kerja yang kondusif. Dengan semakin kondusifnya iklim kerja, maka akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan hal tersebut, maka tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis seberapa tinggi kondusifitas iklim kerja dan kinerja pegawai serta seberapa besar pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hipotesis dan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif dari iklim kerja terhadap kinerja pegawai. Perlu diketahui bahwa iklim kerja juga ada keterkaitannya dengan kesejahteraan. Jadi iklim kerja dan kesejahteraan memiliki andil terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasibuan, (2003) mengatakan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan kompensasi pelengkap/ benefit yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik mental karyawan agar kinerja dan produktivitas kerjanya meningkat. Program kesejahteraan pegawai merupakan faktor penting dalam mewujudkan kualitas kehidupan kerja pegawai, dengan adanya kesejahteraan maka kepuasan dan kesetiaan pegawai terhadap organisasi dapat terpelihara dengan baik.

Dari konsep di atas menunjukkan bahwa pemberian kesejahteraan kepada pegawai dapat mendatangkan kenyamanan secara fisik dan mental, serta dapat menumbuhkan kesetiaan mereka terhadap organisasi.

Memperhatikan kesejahteraan pegawai merupakan salah satu indikator yang dapat memicu peningkatan kinerja mereka, sebagaimana penelitian menurut Zetriuslita dan Wahyuni (2013) esensi dari penelitiannya ada pengaruh antara kesejahteraan dengan kinerja pegawai, hasil penelitian disimpulkan bahwa: motivasi kerja pegawai, kesejahteraan, dan kinerja pegawai masing-masing dikategori tinggi, dengan presentasi rata-rata 81,13% di samping itu terdapat hubungan antara kesejahteraan terhadap kinerja pegawai sebesar 66%. Hal ini menunjukkan pentingnya kesejahteraan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Kesejahteraan tersebut meliputi gaji dan tunjangan, serta pendapatan lainnya yang diberikan oleh organisasi.

Memperhatikan penjelasan di atas, dapat di analogikan bahwa kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Manado dapat di pengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan, kesejahteraan dan iklim kerja, karena hal tersebut yang selalu terkait dengan aktivitas pegawai. Gaya kepemimpinan merupakan bagian terpenting dalam organisasi memiliki kemampuan untuk memberdayakan pegawai sesuai dengan kompetensinya. Menurut Fadli, (2004) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan sedangkan menurut Smat (2005) Gaya kepemimpinan yang baik akan berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi.

Memperhatikan hasil penelitian di atas bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup kuat untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga instruksi pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan dapat dilaksanakan oleh bawahan atau pegawai secara baik.

Seorang pemimpin tidak hanya mempengaruhi bawahan dengan gaya kepemimpinannya, tetapi dia juga memperhatikan kebutuhan riil pegawai, misalnya: gaji, tunjangan, bonus, kendaraan dinas, dan lainnya yang tergolong dalam katagori kesejahteraan, karena hal tersebut merupakan salah satu unsur terpenting bagi pegawai, dengan kesejahteraan yang memadai maka mengantarkan kenyamanan berpikir pegawai untuk fokus pada pekerjaan, sehingga hasilnya akan semakin baik, dan aktivitas pekerjaan yang telah ditetapkan dapat diselesaikan sesuai target. Kesuksesan pekerjaan pegawai juga perlu didukung oleh unsur yang lain, misalnya iklim kerja, untuk itu seorang pemimpin harus berusaha

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Gannon dan Sumantri (2004) mengatakan iklim kerja merupakan internal atau budaya dari suatu organisasi seperti yang dirasakan oleh anggota-anggotanya dalam suatu organisasi. Dapat dipahami dari konsep diatas bahwa iklim kerja itu dapat membuat pegawai secara fisik dan psikis nyaman bekerja, serta tercipta kesesuaian imbal jasa, tanggung jawab, standar kerja, penghargaan, kejelasan tugas dan fungsi, semangat tim, koordinasi dan komunikasi efektif. Dengan demikian iklim kerja dapat menjadi media pengantar untuk meningkatkan kinerja pegawai serta kesuksesan organisasi.

B. Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut: 1) Pengetahuan rendah, 2) Skill rendah, 3)kurang teliti, 4) kurang betah mengawasi pelaksanaan diklat, 5) lamban menindaklanjuti perintah atasan, 6) meninggalkan tugas pada jam kerja, 7)Kurang control,8)Mis koordinasi dan komunikasi antara pegawai, 9) Penempatan pegawai yang tidak sesuai latar belakang pendidikan dengan pekerjaan, 10) kesejahteraan pegawai belum memadai. Akumulasi dari permasalahan tersebut menyebabkan tugas dan tanggungjawab terabaikan, pola kerja monoton, serta semangat dan inovasi kerja kurang kelihatan, sehingga dapat dikatakan menjadi penyebab kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Manado belum optimal.

C. Pembatasan Masalah

Dari uraian identifikasi masalah di atas, faktor yang berpengaruh pada kinerja banyak dan tidak mungkin diteliti semua, maka pada penelitian ini dipilih beberapa faktor yang diduga berpengaruh signifikan secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Manado sebagai berikut: 1) gaya

kepemimpinan; 2) kesejahteraan; 3) iklim kerja. Alasan peneliti memilih variabel tersebut karena masalah kinerja pegawai merupakan permasalahan yang kompleks, aktual dan penting diteliti untuk pengembangan sumber daya manusia Balai Diklat Keagamaan Manado. Berdasarkan pembatasan masalah di atas, sehingga melalui penelitian ini akan ditelaah “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kesejahteraan, Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado”.

D. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah, maka perumusan masalah pada penelitian ini, yaitu:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Manado?
2. Apakah kesejahteraan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Manado?
3. Apakah iklim kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Manado?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap iklim kerja pada Balai Diklat Keagamaan Manado?
5. Apakah kesejahteraan berpengaruh terhadap iklim kerja pada Balai Diklat Keagamaan Manado ?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kesejahteraan pada Balai Diklat Keagamaan Manado?
7. Apakah ada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui iklim kerja?

8. Apakah ada pengaruh tidak langsung kesejahteraan terhadap kinerja pegawai melalui iklim kerja?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
2. Kesejahteraan terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
3. Iklim kerja terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
4. Gaya Kepemimpinan terhadap iklim kerja pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
5. Kesejahteraan terhadap iklim kerja pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
6. Gaya kepemimpinan terhadap kesejahteraan pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.
7. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui iklim kerja.
8. Kesejahteraan terhadap kinerja pegawai melalui iklim kerja.

F. Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian sebagaimana uraian di bawah ini, yaitu:

1. Signifikansi akademik pada penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kesejahteraan, dan iklim kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Ditemukannya signifikansi akademik .dapat menjelaskan gaya kepemimpinan, kesejahteraan, iklim kerja dan kinerja dapat memberikan kontribusi terhadap bidang ilmu manajemen sumber daya manusia.
3. Signifikansi praktis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemahaman kepada pegawai dan stakeholder tentang pentingnya gaya kepemimpinan, kesejahteraan, dan iklim kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai
4. Signifikansi praktis khususnya, terhadap pengambil keputusan, dengan ditemukannya pengaruh gaya kepemimpinan, kesejahteraan, dan iklim kerja, diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado.

G. Kebaruan Penelitian

Penelitian ini sejalan dengan penelitian lain, namun berbeda dalam struktur variable dan indikator serta tempat penelitian pada Balai Diklat Keagamaan Manado. Penelitian ini termasuk penelitian pertama yang mengkaji kinerja pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado dikaitkan dengan faktor Gaya Kepemimpinan, Kesejahteraan dan Iklim Kerja.

