

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Dalam organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha peran sumber daya manusia menjadi semakin penting. Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. dalam menjalankan sebuah organisasi tidak lepas dari kontribusi para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, bahwa sumber daya manusia pada era sekarang ini semakin besar peranannya dalam mencapai sukses organisasi. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan di masa lalu dan pengembangan. Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan keseluruhan.

Kinerja telah menjadi pusat perhatian dari berbagai kalangan baik pemerintah maupun perusahaan atau organisasi secara umum. Perhatian yang begitu besar terhadap masalah kinerja dapat dipahami karena menyangkut efisiensi dan efektifitas penggunaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. baik buruknya kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari keterkaitan pekerjaan yang dilakukan, dengan misi atau sasaran organisasi. Pekerjaan karyawan yang tidak memiliki keterkaitan dengan misi atau sasaran suatu organisasi, tidak dapat dijadikan indikator kinerja karyawan tersebut terhadap organisasinya.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidak efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya

Kantor Kementrian Agama Kabupaten Bandung adalah salah satu lembaga pemerintah yang melayani masyarakat dalam segala aspek yang berhubungan dengan sosial yang berhubungan dengan seluruh elemen masyarakat serta yang berkaitan dengan keyakinan agama yang masyarakat yakini, tidak bisa di pungkiri dalam hal ini kementerian agama kabupaten bandung sangat bergesekan sekali dengan kehidupan masyarakat dan segala aktivitas yang berhubungan dengan kebiasaan masyarakat yang berpedoman pada keyakinan atau agama mereka masing-masing, ini salah satu tugas kankemenag kab. Bandung dimana lembaga pemerintah ini dibentuk untuk menjadi lembaga yang mampu melayani kebutuhan masyarakat dalam bertoleransi serta

menjadi tempat masyarakat untuk mengadu tentang berbagai permasalahan hidup yang didasari oleh agama serta bagaimana kankemenag kabupaten bandung ini mampu menjadi salah satu stabilitas Negara agar tidak terjadi konflik antar agama terjadi di Indonesia khususnya d kabupaten bandung. Pekerjaan dan tugas lembaga pemerintah ini yaitu kankemenag kabupaten Bandung baik dan buruknya tidak luput bergantung kepada kinerja pegawainya.

Pemahaman penyelenggaraan pemerintah yang efektif adalah ketika suatu pemerintah dapat dengan cepat dan tepat mencapai tujuan yang diinginkan serta kinerja yang baik, untuk dapat mencapai kinerja yang diharpkan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung harus memiliki keunggulan kompetitif yang hanya akan diperoleh dari sumber daya manusia yang produktif, inovatif, kreatif selalu bersemangat dan loyal. Sumber daya manusia organisasi atau pegawai yang memenuhi kriteria seperti itu hanya akan dimiliki melalui peningkatan komitmen pegawai terhadap organisasi. Maka dari itu saya melihat di Kabupaten Bandung masih banyak masalah- masalah yang di alami oleh sebagian masyarakat yang dilakukan oleh oknum-okum yang tidak bertanggung jawab, ini menyebabkan kinerja yang dilakukan tidak efektif. Di lingkungan kantor kementerian agama Kabupaten Bandung itu sendiri masih banyak masyarakat yang perlu mendapat perhatian dari institusi atau lembaga pemerintah yang bertujuan untuk memberikan akses yang mampu di capai oleh masyarakat, ada aturan yang sudah dibuat untuk dijalankan oleh Kankemenag Kabupaten Bandung ini.

Kantor Kementerian Negeri Agama Kabupaten Bandung mempunyai tugas melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian Negeri Agama dalam wilayah kabupaten/kota berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Negeri Agama provinsi dan ketentuan peraturan perundang-undangan. (Pasal 7 PMA No. 13 Tahun 2013)

Berdasarkan Pasal 8 PMA No. 13 Tahun 2013, KANKEMENAG mempunyai fungsi :

1. Perumusan dan penetapan visi, misi, dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di kabupaten/kota;
2. Pelayanan, bimbingan dan pembinaan di bidang haji dan umrah;
3. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan agama dan keagamaan;
4. Pembinaan kerukunan umat beragama;
5. Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi;
6. Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi program dan;
7. Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas kementerian di kabupaten/kota.

Oleh karena itu Kankemenag Kabupaten Bandung sangat membutuhkan karyawan/pegawai yang memiliki kuantitas dan kualitas yang sangat baik, sebab tugas

dan kewajiban yang di perlu di pertanggung jawabkan oleh Kankemnag Kabupaten Bandung bukan suatu perkara yang mudah, maka dari itu kinerja pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, dituntut kreatif, inovatif serta mampu efektif dalam melakukan tugasnya. Namun dalam kenyataannya para pegawai tidak sesempurna yang diharapkan oleh institusi dan pimpinan yang sebagaimana orang yang menjalankan roda organisasi tersebut, bisa dilihat di data absensi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung selama satu tahun sebagai berikut:

Tabel 1.1

Rekapitulasi absensi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung periode 2011 – 2013

Kriteria absensi	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Sakit	18	30	35
Izin	39	50	60
Cuti	30	45	49
Alpha	11	19	30
Jumlah hari absen	98	144	174
Jumlah hari kerja	350	350	350
Jumlah pegawai	258	258	258
Persentase (%)	28%	41,14%	49,71%

Sumber: Kankemenag Kabupaten Bandung 2013

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa tingkat kehadiran kerja pegawai di kantor kementerian negeri agama kabupaten bandung 28% di tahun 2011 sedangkan pada tahun 2012 meningkat menjadi 41,14% dan mengalami peningkatak kembali pada tahun 2013 sebesar 49,71%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat

persentase ketidakhadiran pegawai maka kinerja pegawai semakin menurun. berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bimas kabupaten bandung, bahwasannya kurangnya ketegasan dan motivasi yang diberikan kepada para pegawai, agar mereka memiliki rasa tanggung jawab yang lebih baik.

Pengukuran kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Negeri Agama Kabupaten Bandung, peneliti menyebarkan kuesioner pendahuluan kepada 10 orang pegawai yang ada di bagian seksi urusan agama islam dan pembinaan syariah. Berikut tabel kinerja hasil kuesioner pendahuluan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung:

Tabel 1.2
Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama
Kabupaten Bandung

No	Dimensi	SS 5		S 4		C 3		TS 2		STS 1		Total skor	Skor ideal	%
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
1	Kuantitas kerja	3	15	2	8	5	15	-	-	-	-	38	50	76
2	Kualitas kerja	3	15	3	12	4	12	-	-	-	-	39	50	78
3	Inisiatif	-	-	1	4	6	18	3	6	-	-	28	50	56
4	Tanggung jawab	-	-	1,5	6	4	12	4,5	9	-	-	27	50	54
5	Kerjasama	2	10	4	16	4	12	-	-	-	-	38	50	76
Total												170	250	68
F: frekuensi N: frekuensi x skor jumlah responden : 10 orang, jumlah dimensi: 5														
Skor ideal : jumlah pertanyaan x jumlah responden														

Sumber : hasil kuesioner pendahuluan KANKEMENAG kab. Bandung (2014)

Berdasarkan tabel 1.1 dengan perhitungan sugiyono (2010) dapat dilihat dari hasil kusioner pendahuluan mengenai kinerja pegawai. Jumlah yang telah dihitung dan dibagi 100 dari total skor dan skor ideal berjumlah 68%. Hal tersebut mengindikasikan dari 100% penilaian kinerja, 32% masih ada permasalahan pada kinerja pegawai, dimana standar yang ditetapkan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung yaitu 85% dari 100% dan dari hasil tadi bisa dikatakan sangat tidak optimal.

Kinerja dapat dilihat dari kinerja yang belum optimal dan belum memenuhi standar ideal, yaitu tanggung jawab yang memiliki persentase yang rendah dengan jumlah 54%, hal ini disebabkan masih banyaknya pekerjaan yang tidak selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Lalu ada juga inisiatif yang memiliki persentasi rendah dengan persentase 56%, hal ini disebabkan oleh para pegawai/karyawan yang tidak memanfaatkan waktu kerjanya dengan menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawab dalam pekerjaannya, dan tentunya tidak begitu inisiatif untuk cepat menyelesaikannya. Kuantitas kerja memiliki persentase 76%, tidak begitu rendah namun masih jauh dari kata maksimal, dimana kecepatan dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas belum mencapai target kerja yang ditetapkan dan tidak sesuai dengan hasil kerja yang dilaporkan. Begitu pun kualitas kerja dengan persentase 78% sangat masih jauh dari kata maksimal atau tinggi, hal ini terlihat dalam hasil laporan pegawai tidak diselesaikan sesuai target dan masih kurangnya kerapihan dalam menyelesaikan tugas, dan masih ada laporan pekerjaan yang tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan pimpinan, serta masih kurangnya tingkat

kesadaran dalam mematuhi aturan atau pedoman yang sudah ditetapkan oleh Kantor Kementerian Negeri Agama Kab. Bandung. Kerjasama pun masih jauh dikatakan memiliki persentase yang tinggi karena hanya 76%, hal ini disebabkan kurang komunikasinya pimpinan dan bawahan, lalu kurang komunikasinya pegawai dengan pegawai lainnya, serta tidak adanya saling mengingatkan tentang pentingnya kerjasama, dimana pihak instansi sudah memberikan aturan, sistem serta budaya organisasi yang di terapkan pada beberapa pelatihan. Berikut data kepemimpinan hasil kuesioner pendahuluan di Kantor Kementerian Negeri Agama:

Tabel 1.3
Data Kepemimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung

No	Dimensi	SS 5		S 4		C 3		TS 2		STS 1		Total skor	Skor ideal	%
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
1	Pengaruh ideal	4	20	3	12	3	9	-	-	-	-	41	50	82
2	Simulasi intelektual	2	10	4	16	3	9	1	2	-	-	37	50	74
3	Motivasi inspirasi	-	-	4	16	3	9	2	4	-	-	29	50	58
4	Pertimbangan individu	2	10	2	8	4	12	2	4	-	-	34	50	68
Total												141	200	70,5
F: frekuensi N: frekuensi x skor jumlah responden : 10 orang, jumlah dimensi: 4														
Skor ideal : jumlah pertanyaan x jumlah responden														

Sumber : hasil kuesioner pendahuluan KANKEMENAG kab. Bandung (2014)

Berdasarkan tabel 1.2 dengan perhitungan sugiyono (2010) dapat dilihat dari hasil kusioner pendahuluan mengenai kepemimpinan. Jumlah yang telah dihitung dan dibagi 100 dari total skor dan skor ideal berjumlah 70,5%. Hal ini memperlihatkan belum optimalnya kepemimpinan di Kantor Kementerian Negeri Agama Kabupaten Bandung.

Selain kepemimpinan di dalam organisasi atau perusahaan yang diperlukan, budaya organisasi juga sangat perlu di pahami dan di mengerti oleh para pegawai. Seperti apa yang telah di bahas di alinea alinea sebelumnya bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di perusahaan/organisasi. Bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi – organisasi lain. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan. Berikut data budaya organisasi hasil kuesioner pendahuluan di Kantor Kementerian Agama kabupaten Bandung:

Tabel 1.4
Data Budaya Organisasi di Kantor Kementerian
Agama Kabupaten Bandung

No	Dimensi	SS 5		S 4		C 3		TS 2		STS 1		Total skor	Skor ideal	%
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N			
1	Pelaksanaan norma	2	10	2	8	6	18	-	-	-	-	36	50	72
2	Pelaksanaan nilai-nilai	3	15	4	16	3	9	-	-	-	-	40	50	80
3	Kepercayaan dan filsafat	-	-	5	20	2	6	2	4	-	-	30	50	60
4	Kode etik	3,5	17,5	4	16	2,5	7,5	-	-	-	-	41	50	82
5	Pelaksanaan seremoni	-	-	2	8	5	15	3	6	-	-	29	50	58
6	Sejarah organisasi	-	-	4,5	18	3	9	2,5	5	-	-	32	50	64
Total												171	300	69,3
F: frekuensi N: frekuensi x skor jumlah responden : 10 orang, jumlah dimensi: 6														
Skor ideal : jumlah pertanyaan x jumlah responden														

Sumber: hasil kuesioner pendahuluan di KANKEMENAG kab. Bandung (2014)

Berdasarkan tabel 1.3 dengan perhitungan sugiyono (2010) dapat dilihat dari hasil kusioner pendahuluan mengenai budaya organisasi. Jumlah yang telah dihitung dan dibagi 100 dari total skor dan skor ideal berjumlah 69,3%. Hal ini memperlihatkan belum optimalnya budaya organisasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala seksi Bimbingan Masyarakat agama islam di Kantor Kementerian Negeri Agama Kabupaten Bandung, Drs. H Yona Maulana, maka diperoleh fenomena di Kantor Kementerian Negeri Agama Kabupaten Bandung yang mengindikasikan adanya masalah dalam kinerja tersebut yang kemudian dapat diketahui adanya beberapa faktor yang mempengaruhi menurunnya kinerja yang dimna yaitu:

1. Disebabkan karena kurang adanya ketegasan dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang menyalahi aturan sehingga pegawai kurang taat kepada aturan yang sudah ditetapkan, seperti pegawai yang datang terlambat, jam masuk istirahat tidak sesuai yang ditetapkan yang membuat tanggung jawab pegawai menjadi menurun,
2. Masih banyak pegawai yang kurang kooperatif terhadap situasi dan permasalahan yang di hadapi, ini mengakibatkan hasil dari tugas dan tanggung jawab yang di berikan kurang sesuai yang di harapkan oleh instansi atau oleh pimpinan.
3. kurangnya pengawas yang dilakukan seorang pemimpin terhadap tugas yang dikerjakan pegawai yang mengakibatkan pegawai sering tidak memberikan

laporan tugas sesuai jadwal. hal tersebut dapat mempengaruhi menurunnya kinerja, feneomena ini mengindikasikan kurangnya rasa memiliki pegawai secara emosional terhadap organisasi sebagai bagian dari hidupnya.

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi/perusahaan salah satunya ditentukan oleh orang yang menjadi pemimpin (*leader*) pada organisasi atau perusahaan tersebut peran kepemimpinan dalam segala situasi organisasi merupakan suatu faktor yang sangat strategis. Inilah yang menyebabkan mengapa mencari sosok pemimpin yang tepat bukan pekerjaan yang mudah. Pemimpin harus dapat mengelola pola pikir pegawainya untuk menaati dan melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku.

Selain kepemimpinan di dalam organisasi atau perusahaan yang diperlukan, budaya organisasi juga sangat perlu di pahami dan di mengerti oleh para pegawai. Seperti apa yang telah di bahas di alinea alinea sebelumnya bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di perusahaan/organisasi. Hasil wawancara kepala seksi Bimbingan Masyarakat Agama Islam Kabupaten Bandung, bahwa masih banyak pegawai yang masih tidak mengerti dengan sistem yang harusnya di lakukan, serta kurang sadarnya para pegawai dengan adanya norma dan aturan yang berlaku.

Bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi – organisasi lain. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Negeri Agama (KANKEMENAG) Kabupaten Bandung”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah dan rumusan masalah dalam penelitian ini di ajukan untuk merumuskan dan menjelaskan permasalahan yang ada dalam penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini meliputi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Kementerian Negeri agama Kabupaten Bandung yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Di Kantor Kementerian Negeri Agama Kabupaten Bandung, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat berasal dari dalam dan luar pegawai itu sendiri. Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diidentifikasi permasalahan yang muncul, antara lain:

1. Banyaknya pekerjaan yang tidak selesai tepat pada waktunya
2. Kurangnya penghargaan terhadap prestasi pegawai
3. Kurang tegasnya pimpinan dalam memberikan sanksi

4. Jam istirahat yang melebihi jam yang ditetapkan
5. Kurangnya pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap pekerjaan pegawai
6. Kurangnya pemahaman pegawai tentang sistem dan budaya yang berlaku
7. Kurang sadarnya karyawan menjalankan aturan norma yang berlaku
8. Budaya organisasi di KANKEMENAG Kab. Bandung belum optimal
9. Kepemimpinan di KANKEMENAG Kab. Bandung belum optimal

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, penulis dapat merumuskan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepemimpinan di Kantor Kementerian Agama (KANKEMENAG) Kabupaten Bandung
2. Bagaimana Budaya Organisasi di Kantor Kementerian Agama (KANKEMENAG) Kabupaten Bandung
3. Bagaimana Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama (KANKEMENAG) Kabupaten Bandung
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama (KANKEMENAG) Kabupaten Bandung baik secara parsial maupun simultan.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dan menganalisis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang terjadi di Kantor Kementerian Agama (KANKEMENAG) Kabupaten Bandung.
2. Budaya organisasi yang terjadi di Kantor Kementerian Agama (KANKEMENAG) Kabupaten Bandung.
3. Kinerja pegawai yang terjadi di Kantor Kementerian Agama (KANKEMENAG) Kabupaten Bandung.
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama (KANKEMENAG) Kabupaten Bandung baik secara parsial maupun simultan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Ada beberapa hal yang ingin penulis capai dalam penelitian ini, baik dari aspek teoritis maupun dari aspek praktis sehingga hasilnya dapat bermanfaat bagi semua orang.

1.4.1. Kegunaan Teoritis / Akademis

1. Memberikan pengetahuan kepada penulis mengenai teoritis mengenai kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai bagaimana penerapannya di dunia organisasi sehingga kedepannya penulis, instansi, dan pembaca.

2. Memberikan informasi mengenai teoritis kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai yang belum terungkap sampai saat ini kepada penulis, instansi, dan pembaca, serta memacu penelitian lebih lanjut dalam mengkaji permasalahan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

1.4.2 KegunaanPraktis / Empiris

Kegunaan praktis memuat bagaimana manfaat yang dapat dicapai dari penerapan pengetahuan yang dihasilkan peneliti.

1. Bagi penulis diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman secara langsung dan menambah wawasan berfikir.
2. Bagi instansi terkait, dimana penelitian ini dapat menjadi bahan masukan dan bahan pertimbangan perusahaan sehingga dapat meningkatkan sumber daya manusia.
3. Bagi Universitas Pasundan khususnya fakultas ekonomi program studi manajemen, semoga dengan harapan apa yang dikemukakan dapat menjadi bahan bacaan atau referensi tentang sumber daya manusia.
4. Bagi pihak lain semoga hasil penelitian ini bisa menjadi bahan referensi serta untuk menambah wawasan maupun pengetahuan.