

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat pula disebut pengembangan sumber daya manusia atau manajemen personalia. Fungsinya adalah melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi dan perekrutan, termasuk seleksi, pelatihan, dan pengembangan karier suatu organisasi. Sasaran utama MSDM ialah memaksimalkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawan dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukannya sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi.

Oleh karena hal tersebut untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, MSDM memusatkan perhatiannya terhadap tiga hal utama, yakni 1) perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga SDM organisasi menjadi SDM yang kompetitif; 2) implementasi fungsi MSDM secara efektif dan efisien tanpa mengabaikan peraturan-perundangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas SDM yang tinggi dan terpenuhinya sasaran serta kebutuhan organisasi, dan juga individu karyawan; 3) Evaluasi fungsi MSDM mencakup penilaian terhadap kebijakan MSDM untuk menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam pembangunan. Pengembangan SDM pada intinya diarahkan untuk meningkatkan kualitas, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan bahwa SDM merupakan faktor penentu produktivitas, baik secara makro maupun mikro (Ashadi, 2017). Dalam kenyataannya, terdapat hubungan yang erat antara manusia (SDM) dan organisasi sebagai wadah untuk mewujudkan hakikat kemanusiaan dan memenuhi kebutuhan. Hubungan tersebut berwujud sebagai berikut: (1) Manusia membutuhkan organisasi, dan organisasi membutuhkan manusia (2) Manusia penggerak organisasi, tanpa manusia organisasi tidak akan berfungsi (3) Manusia berorganisasi untuk memenuhi kebutuhan manusia, dan semua organisasi merupakan objek kebutuhannya.

Salah satu tujuan pengelolaan sumber daya manusia adalah memajukan kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2010:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Manusia sebagai salah satu sumber daya yang memiliki kemampuan untuk terus berkembang dan juga memiliki peran penting untuk menjalankan kegiatan dalam suatu organisasi. Manusia juga merupakan salah satu faktor produksi yang dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan selain modal, guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan merupakan sebuah organisasi yang memiliki tujuan yang ingin dicapai apabila

sebuah perusahaan memiliki aset, salah satu aset perusahaan yang berperan penting dalam organisasi adalah sumber daya manusia.

Adapun beberapa upaya yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai mereka antara lain: Pertama, Sistem penilaian kinerja yang transparan. Jika ditanya tentang kinerja yang menurun rata-rata pegawai akan mengeluhkan sistem penilaian kinerja yang tidak transparan. Orang yang kerjanya kurang baik malah diberikan kenaikan gaji yang tinggi, sementara yang bekerja baik gajinya sangat minim. Seolah ada *like* dan *dislike* didalam penilaian kinerja. Jadi buatlah sistem penilaian kinerja yang transparan dan akuntabel. Dari awal perekrutan, beri tahu kinerja pegawai akan diukur dari hal-hal apa saja, jadi pegawai akan menyadari mengapa ia mendapat kenaikan gaji yang paling kecil dibandingkan rekan yang lain, dengan demikian tidak ada prasangka yang tidak baik dari pegawai tersebut.

Kedua, Penuhi hak pegawai. Hak-hak pegawai yang dimaksud meliputi gaji dan kenaikannya tiap tahun, Tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, komunikasi dan lain-lain sesuai kesepakatan dalam kontrak kerja. Misalnya, ina karyawan baru di sebuah perusahaan dijanjikan mendapatkan tunjangan BPJS kesehatan dari perusahaan. Namun hingga 3 bulan bekerja, masih juga belum di daftarkan akibatnya pegawai jadi tidak semangat dalam bekerja.

Ketiga, *Reward* dan *Punishment*. *Reward* dan *Punishment* efektif untuk mempertahankan pegawai yang berkualitas. Jika seorang pegawai kinerjanya unggul atau menghasilkan profit besar bagi perusahaan, tidak ada salahnya diberi penghargaan. Penghargaan biasa berupa jalan-jalan baik ke luar negeri ataupun dalam negeri, bonus berupa uang, atau perhiasan. Namun ada kalanya

penghargaan tidak berupa hadiah yang mahal. Misalnya berikan satu hari off atau kue jika pegawai anda mencapai target atau memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Keempat, Jenjang karier. Jenjang karier erat kaitannya dengan motivasi kerja. Sebagai contoh, sudah lima tahun ini Fany bekerja sebagai *financial advisor* sebuah perusahaan asuransi dan belum juga diangkat menjadi unit manager. Akibatnya, fany jadi kehilangan motivasi kerja dan target marketingnya tidak tercapai. Sehingga pegawai berpikir untuk melamar kerja ke tempat kerja baru. Walau perbedaan gajinya kadang tak terlalu signifikan, jenjang karir tetap jadi prioritas para karyawan. Jadi pikirkan baik-baik jenjang karier karyawan yang telah bekerja lama di perusahaan anda.

Kelima, *Training* dan Pelatihan. Ada kalanya skill karyawan perlu di tambah seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Maka mengadakan *training* dan pelatihan perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Misalnya, programmer dalam perusahaan anda diikutkan dalam *training*, pelatihan, atau seminar pemograman. *Training* dan pelatihan ini diharapkan dapat menyegarkan dan menambah cakrawala berpikir para karyawan.

Ada beberapa upaya yang dilakukan LPMP dalam meningkatkan kinerja mereka antara lain, Pertama, mengoptimalkan koordinasi dengan dinas pendidikan dalam mensinkronisasikan program kegiatan terkait dengan penjaminan mutu pendidikan. Kedua, mendorong satgas PMP pusat untuk menyempurnakan aplikasi PMP. Ketiga, pengorganisasian yang lebih efektif dalam pengelolaan program secara internal. Keempat, pembinaan fasda secara intensif. Kelima, mendorong pemerintah daerah untuk memaksimalkan fungsi

TPMPD. Keenam, meningkatkan kerjasama dalam peningkatan mutu antar lembaga-lembaga terkait.

Dalam penelitian ini yang menjadi objek peneliti adalah salah satu organisasi yang ada di Maluku Utara yaitu Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP). Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Maluku Utara merupakan satuan kerja/unit pelaksana teknis yang berada di bawah pembinaan Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan menengah. Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Maluku Utara sebagai unit pelaksana teknis (UPT) pusat di daerah dalam lingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan di bawah koordinasi Direktorat Jendral pendidikan dasar dan menengah, dengan tugas pokok; melaksanakan penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah di daerah untuk mencapai Standar Nasional Pendidikan (Lakip, 2019).

Tugas dan fungsi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) berdasarkan kebijakan menteri pendidikan dan kebudayaan yaitu pertama pemetaan mutu pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Kedua, pengembangan dan pengelolaan sistem informasi mutu pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Ketiga, supervisi satuan pendidikan dasar dan pendidikan menengah dalam pencapaian standard nasional pendidikan. Keempat, fasilitasi peningkatan mutu pendidikan terhadap satuan pendidikan menengah dalam penjaminan mutu pendidikan. Kelima, pelaksanaan kerja sama dibidang penjaminan mutu pendidikan; dan pelaksanaan urusan administrasi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Maluku Utara.

Tabel 1.1
Kinerja LPMP Maluku Utara Tahun 2019

Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan		Tahun 2019		
			Target Nasional	Target Satker	Realisasi
Meningkatnya penjaminan mutu pendidikan di seluruh jenjang pendidikan	1	SD yang telah di supervisi dan fasilitasi dalam pencapaian SNP	60	80	83,99
	2	SMP yang telah di supervisi dan fasilitasi dalam pencapaian SNP	60	80	95,41
	3	SMA yang telah di supervisi dan fasilitasi dalam pencapaian SNP	60	80	93,81
	4	SMK yang telah di supervisi dan fasilitasi dalam pencapaian SNP	60	80	101,63
	5	SD yang terpetakan mutunya	100	100	79,16
	6	SD yang meningkat indeks efektifitasnya	95	95	75,28
	7	SMP yang terpetakan mutunya	100	100	82,05
	8	SMP yang meningkat indeks efektifitasnya	95	95	76,57
	9	SMA yang terpetakan mutunya	100	100	85,05
	10	SMA yang meningkat indeks efektifitasnya	95	95	63,14
	11	SMK yang terpetakan mutunya	100	100	83,73
	12	SMK yang meningkat indeks efektifitasnya	95	95	73,29

Sumber: Lakip LPMP Maluku Utara 2019

Berdasarkan tabel 1.1 dijelaskan bahwa ada 12 indikator yang menjadi sasaran kegiatan LPMP Maluku Utara di tahun 2019. Beberapa indikator kinerja sasaran kegiatan yang ditargetkan LPMP di tahun 2019 melebihi target dan ada yang tidak mencapai target. Indikator yang menjadi sasaran merupakan tugas dan fungsi LPMP yang harus terealisasi di tahun 2019. Beberapa indikator yang terealisasi dan melebihi target yaitu pada indikator 1,2,3 dan 4. Sedangkan indikator 5– 12 yang terealisasi tidak mencapai target

Hasil evaluasi kinerja LPMP dalam laporan kinerja menyebutkan ada beberapa permasalahan yang perlu diperhatikan untuk mencapai target

organisasi. Permasalahannya yaitu masih lemahnya perencanaan koordinasi dengan dinas pendidikan dalam mensinkronisasi program kegiatan terkait dengan penjaminan mutu pendidikan, tidak berfungsinya tim penjaminan mutu pendidikan daerah dan lemahnya koordinasi antar pemangku kepentingan pendidikan di daerah. Pada penjelasan dapat disimpulkan bahwa kinerja yang diperoleh oleh LPMP belum sepenuhnya memberikan hasil yang baik. Dikarenakan banyak indikator yang belum mencapai target yang disebabkan adanya kendala akibat kurangnya perhatian Sumber Daya Manusia atau pegawainya dalam menjalankan tugas dan fungsi.

Sejalan dengan keadaan tersebut, timbul dugaan bahwa ada sebagian pegawai kurang disiplin, sering terlambat masuk kerja dan sebagian tidak puas dengan kompensasi pekerjaan yang diterima, pembagian insentif dianggap tidak memadai, cenderung semakin tua semakin bermasa bodoh, kecuali jika menduduki jabatan tinggi. Beberapa pegawai seringkali merasa insentif yang mereka terima sangat kurang. Seringkali kita mendengar keluhan masyarakat bahwa kinerja pegawai di berbagai kantor pemerintah sangat tidak memuaskan dan cenderung hanya memberikan pelayanan kepada masyarakat secara asal-asalan tanpa memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani.

Pegawai dituntut untuk dapat memperlihatkan kinerja yang baik. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007). Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik

pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai, sebaliknya tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja. Handoko (1998 : 155). Pemberian kompensasi yang efektif menurut Handoko adalah: memperoleh personil yang bermutu, mencegah keluarnya karyawan yang ada, menjamin keadilan, penghargaan terhadap sikap/perilaku karyawan, pengendalian biaya, serta memenuhi Undang-Undang atau Peraturan Pemerintah. Kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada pegawai. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi pegawai dan menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh tiap-tiap pegawai. Ranupandojo (2000 : 10). Dapat disimpulkan bahwa, kompensasi dalam segala bentuk imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan dan diterima oleh pegawai atas kerja yang dilakukan dan besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi produktivitas kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Lingkungan kerja adalah hal-hal yang ada disekitar karyawan dimana mereka bekerja. Lingkungan kerja sebagai tempat bekerja karyawan harus memiliki kriteria-kriteria yang ideal, karena lingkungan kerja yang ideal akan membawa suasana ideal untuk bekerja dan mencurahkan segala kemampuan karyawan dengan suasana hati yang gembira. Pekerja sangat memerlukan tempat kerja, fasilitas dan alat bantu kerja, kebersihan pencahayaan dan ketenangan. Seseorang yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung, dia akan bekerja secara optimal dan menghasilkan kinerja yang baik.

Sedarmayanti (2007) membagi lingkungan kerja menjadi dua jenis yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi dua kategori yaitu lingkungan yang berhubungan langsung dan berada didekat karyawan (kursi, meja dan sebagainya), lingkungan perantara (temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, getaran mekanis, bau tidak sedap, waran dan sebagainya). Lingkungan non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. (Norianggono, Hamid dan Ruhana 2014).

Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan karyawan yang dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Sebaliknya, jika lingkungan kerja kurang baik dapat menyebabkan karyawan menyita waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung sistem kerja yang efisien. Banyak penelitian yang sudah terdahulu menyebutkan bahwa hati yang gembira akan membawa energi positif yang baik dan energi yang baik akan membawa produktivitas kinerja yang baik.

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan kepada mereka untuk menggunakan keterampilan, kemampuan, serta menawarkan tugas, kebebasan, dan umpan baik mengenai usaha keras mereka mengerjakan tugas tersebut. Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berupaya akan memaksimal

mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkatkan secara optimal. Akan tetapi, dalam kenyataannya di Indonesia dan beberapa negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, (Robbins 2002:36).

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan sesuai dengan penilaian tiap-tiap pekerja. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterimanya adil, wajar, dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. Jika tenaga mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang berasosiasi dengan unjuk kerja, kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

Kinerja karyawan sebagai dasar penilaian suatu manajemen organisasi harus dapat diukur sebagai hasil penilaian kegiatan sehari-harinya. Kinerja sebagai tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan, didalam berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati. Hasil kerja yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan. Hasil harus dapat terukur sesuai organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, namun belum menunjukkan

hasil yang konsisten. Penelitian ini di dasarkan pada riset gap yang ditemukan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mudakir dan Zainuri (2018) yang memperoleh hasil bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tetapi pada penelitiannya Lukiyana dan Halima (2016) menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti tertarik meneliti kembali penelitian ini dengan judul. “Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Maluku Utara”

1.2 Rumusan Masalah

Dari permasalahan yang muncul tersebut, dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Malut?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Malut?
3. Apakah Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Malut?
4. Apakah Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Malut?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Malut?
6. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Malut?

7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Malut.

1.3 TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Malut.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Malut.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Malut.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Malut.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Malut.
6. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Malut.
7. Untuk menganalisis dan mengetahui apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Malut.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

1.4.1 Manfaat praktis

1. Bagi Lembaga/Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau masukan tambahan bagi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Maluku Utara dalam menyikapi masalah tenaga kerja yang mencakup kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

2. Bagi pegawai

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang lebih kepada pegawai sehingga menambah semangat bekerja menjadi lebih baik, sehingga produktifitas meningkat dan target lembaga dapat tercapai.

3. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan yang lebih mengenai ruang lingkup sumber daya manusia secara nyata khususnya mengenai kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

4. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan kajian bagi peneliti selanjutnya terutama yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

1.4.2 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, serta juga

diharapkan sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan yang secara teoritis dipelajari di bangku perkuliahan.