

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebuah lembaga adalah suatu kesatuan yang di dalamnya terdapat berbagai individu yang memiliki latar belakang yang berbeda-beda dan saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Tercapai atau tidaknya suatu tujuan lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia dalam suatu lembaga. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dan merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dengan standar yang telah ditentukan, dengan standar tersebut diharapkan kinerja seseorang dalam sebuah organisasi mampu menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Sama halnya dengan instansi pemerintah yang merupakan sebuah contoh lembaga dimana seluruh anggota dalam organisasi tersebut harus bekerjasama untuk mencapai tujuan lembaga.

Keberhasilan suatu lembaga atau instansi sangat ditentukan oleh salah satunya adalah kinerja dari para pegawainya dalam berbagai bidang. Peran pegawai dalam setiap usaha merupakan faktor yang penting. Oleh karena itu, instansi harus mampu mengolah sumber daya manusia yaitu pegawai sedemikian rupa sehingga

terjadi keseimbangan bagi seluruh pegawai yang ada dalam sebuah lembaga atau instansi.

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh instansi. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang berpengaruh tinggi terhadap tercapainya sebuah tujuan lembaga maupun instansi. Instansi apapun membutuhkan pegawai yang dapat bersikap profesional dalam pekerjaannya. Pegawai sendiri menyadari bahwa mereka harus dapat bersikap profesional karena instansi memiliki tujuan yang harus dicapai. Oleh karena itu, dalam hal ini pegawai harus memiliki rasa loyalitas kinerja terhadap instansi tempat mereka bekerja guna tercapainya tujuan dari instansi. Kinerja yang baik ditunjukkan dengan adanya rasa memiliki yang tinggi kepada instansi. Sikap tersebut ditunjukkan dengan partisipasi mereka dalam melakukan pekerjaan sebaik mungkin demi kebaikan dan tercapainya tujuan instansi.

Hasil penelusuran awal terkait dengan kinerja pegawai PNS IAIN Kendari ditemukan fakta bahwa dari hasil audit kinerja yang dilakukan oleh Kementerian Agama RI kepada IAIN Kendari pada tahun 2015 diperoleh nilai sebesar 81,128 atau dapat dikategorikan memiliki kinerja yang baik. Namun pada hasil audit kinerja yang dilakukan pada tahun 2016, nilai yang diperoleh hanya sebesar 70,145 atau dalam hal ini kinerja pegawai IAIN Kendari dapat dikategorikan

cukup. Hal tersebut mengindikasikan adanya penurunan kinerja pegawai PNS IAIN Kendari.¹

Selain itu, salah satu pegawai IAIN Kendari yakni Amin Nasir menuturkan bahwa:

Meskipun pada dasarnya kinerja pegawai IAIN Kendari dapat dikatakan baik namun tidak dapat dipungkiri bahwa masih terdapat oknum pegawai yang terkadang melalaikan tugas yang diamanahkan. Kelalaian pelaksanaan tugas tersebut terjadi baik dari aspek waktu pelaksanaan atau penyelesaian tugas maupun kualitasnya. Begitupun dalam pelaksanaan pekerjaan dalam suatu tim kerja atau kepanitiaan pelaksanaan program kegiatan. Di antara panitia pelaksana ada yang kinerjanya baik bahkan melebihi pembagian tugas yang telah dilaksanakan namun terkadang juga ada panitia yang tingkat partisipasinya tidak sesuai dengan harapan. Bahkan terkadang pula ada pegawai PNS yang melimpahkan pekerjaannya kepada rekan kerjanya karena tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya, ada pula pegawai PNS yang terkesan apatis terhadap pekerjaannya meski menjadi tanggung jawabnya. Misalnya, keterlambatan menyetor laporan kegiatan, laporan BKD, dan SKP dosen. Terkadang pula ada pegawai PNS yang tercatat namanya dalam SK kepanitiaan namun lalai atau bahkan sama sekali tidak terlibat dalam pelaksanaan kegiatan. Terkadang pula pekerjaannya belum terselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau bahkan melimpahkan pekerjaannya pada pegawai lainnya. Meskipun jumlahnya tidak banyak namun paling tidak perilaku oknum pegawai tersebut tidak dapat dibiarkan karena secara sistem dapat mengganggu pencapaian visi dan misi institusi. Oleh karena itu, perlu adanya terobosan yang dapat dijadikan acuan pimpinan untuk meminimalisir perilaku oknum pegawai tersebut.²

Fenomena tersebut tentu saja harus segera dicarikan alternatif pemecahannya agar tidak menjadi budaya kerja bagi pegawai lainnya atau paling

¹Dokumen Hasil Audit Kinerja Kementerian Agama RI di IAIN Kendari Tahun 2015 dan 2016.

²Amin Nasir, Kabag TU FUAD IAIN Kendari, *Wawancara*, pada tanggal 16 Mei Tahun 2018

tidak mampu mewujudkan keseimbangan kinerja dalam institusi. Salah satu bentuk dari keseimbangan yang institusi wujudkan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memberikan motivasi yang sama kepada setiap pegawai yang ada didalam instansi. Motivasi yang diterima oleh pegawai adalah dengan adanya keadilan organisasional yang diberikan oleh instansi. Penting bagi suatu instansi untuk dapat memotivasi kinerja para pegawainya dalam berbagai bidang sesuai dengan porsi mereka masing-masing melalui optimalisasi keadilan.

Sementara itu, La Ringgasa yang merupakan salah satu pegawai PNS di lingkungan IAIN Kendari menuturkan bahwa:

Aspek keadilan masih perlu ditingkatkan. Misalnya, perlunya tindak lanjut terhadap PNS yang memiliki disiplin kerja yang kurang berupa ketidakhadiran di tempat kerja saat jam kantor, pemberian insentif yang sama bagi PNS yang terlibat dalam suatu pekerjaan sama antara yang aktif maupun yang tidak aktif yang penting namanya tertuang dalam SK Kepanitiaan. Bahkan dalam suatu tim kepanitiaan, ketua dan sekretaris panitia sering dituntut untuk menyelesaikan laporan pelaksanaan kegiatan padahal sebenarnya itu tanggung jawab semua panitia sementara selisih honorarium tidak signifikan bahkan antara anggota dan sekretaris panitia, honorariumnya sama. Belum lagi jika kita membandingkan dengan besaran tunjangan kinerja yang diterima oleh tenaga kependidikan yang berstatus PNS yang didasarkan pada beban kerja yang menggunakan sistem *grade* dengan tunjangan sertifikasi bagi dosen. Sementara dosen memiliki beban kerja melaksanakan tri dharma perguruan tinggi.³

Padahal, aspek keadilan organisasional menjadi sangat penting dalam dinamika suatu lembaga atau instansi karena apabila keadilan tidak diterapkan dengan baik maka dapat berdampak pada berbagai variabel penting dalam suatu instansi, misalnya kinerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan keadilan organisasi

³La Ringgasa, Kasubag Umum FUAD IAIN Kendari, *Wawancara*, pada tanggal 16 Mei Tahun 2018

sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai dalam membangun persepsinya terhadap instansinya bahwa instansinya menghargai, memperhatikan, dan mengapresiasi kinerjanya. Persepsi perlakuan adil suatu instansi pegawai ini akan menjadi motivasi pegawai untuk bekerja lebih semangat dan berusaha meningkatkan kinerjanya.

Begitupun pada aspek komunikasi yang dianggap memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil pengamatan penulis menunjukkan bahwa terkadang pesan yang disampaikan oleh pimpinan kepada bawahan yang multiinterpretasi sehingga terkadang membingungkan pegawai pada tahap pelaksanaan. Begitu pula, terkadang pula pimpinan menyampaikan hal yang terkait dengan pekerjaan pada waktu yang kurang tepat atau dalam hal ini sifatnya mendadak untuk segera diselesaikan sehingga terkadang hasilnya kurang optimal padahal jika kita merujuk pada konsep komunikasi, faktor akurasi pesan dan ketepatan waktu penyampaian menjadi salah satu indikator utama dalam membangun komunikasi yang efektif.

Berdasarkan berbagai uraian di atas maka penelitian ini diarahkan untuk mengetahui apakah variabel keadilan dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kendari.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil pengamatan penulis yang telah diuraikan di atas dapat diidentifikasi bahwa ada beberapa variabel perilaku pegawai IAIN Kendari

yang dapat berpengaruh terhadap produktivitas, efektivitas, dan efisiensi pencapaian tujuan IAIN Kendari, antara lain:

1. Keadilan yang masih perlu dioptimalkan karena belum sesuai dengan harapan.
2. Penyampaian tugas oleh pimpinan kepada pegawai tentang pelaksanaan kegiatan kadang bersifat mendadak.
3. Penyelesaian tugas terkadang tidak tepat waktu.
4. Disiplin dalam melaksanakan tugas kepanitiaan

C. Pembatasan Masalah

Mengingat luasnya masalah yang timbul terkait kinerja pegawai IAIN Kendari dan keterbatasan penulis baik dalam hal pengetahuan, tenaga, waktu dan biaya maka tentu saja tidak semua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai IAIN Kendari dapat diteliti dan disajikan dalam penelitian ini. Maka peneliti hanya membatasi masalah pada **Keadilan Pimpinan, Komunikasi, dan Kinerja Pegawai IAIN Kendari.**

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah keadilan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai IAIN Kendari?

2. Apakah komunikasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai IAIN Kendari?
3. Apakah keadilan berpengaruh langsung terhadap komunikasi pegawai IAIN Kendari?
4. Apakah keadilan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai IAIN Kendari melalui komunikasi?

E. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh langsung keadilan terhadap kinerja pegawai IAIN Kendari.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja pegawai IAIN Kendari.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh keadilan terhadap komunikasi pegawai IAIN Kendari.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh tidak langsung keadilan terhadap kinerja pegawai IAIN Kendari melalui komunikasi.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis:

Sebagai kontribusi pemikiran baru dalam ilmu manajemen pendidikan Islam, khususnya yang berkenaan dengan peningkatan kinerja pegawai melalui optimalisasi keadilan dan efektivitas komunikasi pimpinan.

2. Manfaat Praktis:

- a. Bagi lembaga IAIN Kendari beserta pimpinan dan segenap tenaga pendidik dan kependidikan, penelitian ini dapat dijadikan rujukan dalam pengambilan kebijakan terkait dengan upaya peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini dapat pula dijadikan motivasi agar menumbuhkan semangat kerja yang berorientasi pada peningkatan kinerjanya.
- b. Bagi penulis, dapat menjadi kontribusi ilmiah terhadap pembangunan kampus berpedoman dan berkemajuan di era kompetisi antar lembaga pendidikan tinggi di Kota Kendari.
- c. Bagi pembaca, dapat lebih memahami variabel baru yang kini banyak dibahas oleh para pakar manajemen dunia yang terkait dengan perilaku pegawai yakni kinerja serta dapat dijadikan rujukan dalam mengembangkan penelitian selanjutnya terkait manajemen.

G. Definisi Operasional

1. Kinerja

Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pencapaian hasil kerja pegawai IAIN Kendari berdasarkan pada target dan kriteria yang telah ditetapkan dengan indikator pelaksanaan tugas rutin, pelaksanaan tugas tambahan, perilaku kesukarelaan interpersonal (*interpersonal citizenship behavior*), perilaku kesukarelaan organisasi (*organizational citizenship*

behaviori), dan menghindari perilaku yang bertentangan dengan produktivitas (*counter productive behavior*).

2. Keadilan

Keadilanyang dimaksud dalam penelitian ini adalah persepsi pegawai IAIN Kendari terhadap kesesuaian pengambilan keputusan oleh pimpinan dengan indikator kesesuaian upah, kesesuaian promosi, kesesuaian tugas, kesesuaian prosedur, dan kesesuaian perlakuan.

3. Komunikasi

Komunikasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses penyampaian pesan oleh pimpinan kepada pegawai IAIN Kendari atau unit kerja dengan indikator akurat, relevan, tepat waktu, lengkap, dan dapat dipahami.