BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumberdaya manusia merupakan aset dari suatu organisasi yang paling strategis dibandingkan dengan aset-aset lain karena merupakan penggerak utama, oleh karenanya sumberdaya manusia harus dikelola secara optimal, berkesinambungan, dan diberikan perhatian secara sungguh-sungguh dalam memenuhi hak-haknya. Selain itu, sumberdaya manusia adalah mitra pengusaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk menghadapi tantangan perubahan sumberdaya manusia harus senantiasa meningkatkan kompetensinya. Dalam konteks tersebut organisasi dituntutu ntuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumberdaya manusia yang berkualitas.

Strategi pengelolaan sumber daya manusia terletak pada upaya pemberdayaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia dalam organisasi karena dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap tujuan organisasi berdasarkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia merupakan penerapan fungsi sumber daya manusia yang mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang berkembang dan berinteraksi dengan lingkungan organisasi (Simamora, 2011:57).

Menurut (Kochan & Dyer, 2020:146) praktik kebijakan sumber daya manusia strategis akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Katidjan, Pawirosumarto, and Isnaryadi (2017:93) mengatakan bahwa apabila tingkat kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan tinggi maka tingkat kinerja pegawai akan lebih mudah untuk ditingkatkan begitu pula sebaliknya.

Karakteristik individu, beban kerja, dan lingkungan kerja adalah merupakan beberapa faktor dari sekian banyak faktor sumberdaya manusia yang akan diamati lebih dalam pada penelitian ini karena dinilai mempengaruhi kinerja pegawai sesuai hasil riset dari beberapa ahli ekonomi di bidang manajemen kinerja individu.

Karakteristik individual juga terdiri atas sejumlah aspek atau dimensi tertentu dari suatu kriteria yang dapat diatribusikan pada masing-masing individu sehingga masing-masing dapat dibedakan satu dengan yang lainnya.

Menurut Robbins (2006:38) setidaknya terdapat empat karakteristik individu dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan yaitu: (1) karakteristik biografis, (2) karakteristik kemampuan, (3) karakteristik kepribadian, dan (4) karakteristik belajar.

Berdasarkan hasil observasi awal penulis pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat ditemukan hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik individu seperti masih adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, kurangnya keahlian dalam memahami dan melaksanakan tugas dan pengalaman kerja yang kurang memberikan kontribusi pada bidang tugas, sehingga masalah karakteristik individu menarik untuk dikaji secara lebih mendalam pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat .

Kondisi ini menjadi sebuah fenomena yang mengakibatkan karakteristik individu tidak sepenuhnya mampu mendorong kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas karena adanya perbedaan dari karakteristik individu setiap pegawai yang menjadi sebuah kesulitan tersendiri dengan pemberlakuan standar kerja yang sama.

Pengelolaan sumberdaya pegawai yang baik oleh Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat akan memberikan dampak yang positif bagi pengembangan organisasi. Sebaliknya bila penanganannya tidak dilakukan dengan baik akan menyebabkan ketidakefisienan dan ketidakefektifan kegiatan yang dapat menimbulkan dampak negatif di dalam organisasi.

Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat diharapkan mampu menyediakan dan membentuk pegawai yang terampil dan berkompeten dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang semakin menuntut keterampilan kerja tinggi. Usaha-usaha untuk mengembangkan dan meningkatkan sumberdaya manusia ini menuntut keterlibatan seluruh organisasi sehingga setiap pegawai dapat merasakan pentingnya peningkatan kinerja pegawai.

Karakteristik individu yang berbeda-beda pada setiap pegawai akan menciptakan kontribusi kinerja yang berbeda juga pada perusahaan. karakteristik individu biasanya dapat di lihat dari kepribadian, kemampuan dan sikap. Pegawai dengan karakteristik yang baik akan menjadikan pegawai tersebut lebih mudah dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi optimal dan sangat baik pengaruhnya bagi instansi. Begitupun sebaliknya, pegawai dengan karakteristik yang buruk akan menghambat Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat dalam beroperasi dan berkembang.

Karakteristik dari masing-masing individu (tingkat pendidikan, pengalaman, usia, jabatan dan lain sebagainya) tentu harapan motivasi, kedisiplinan juga berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan karakteristik pegawai tersebut perlu di agregasi agar menjadi kekuatan atau pendorong tercapainya tujuan organisasi.

Salah satu faktor yang sangat memengaruhi kinerja individu dalam bekerja adalah karaktersitik dari individu itu sendiri. Pentingnya memahami karakteristik individu karena individu sebagai pekerja merupakan aset yang sangat berharga bagi organisasi.

Sebagaimana diungkapkan oleh Rehman, Ullah, and Abrar-ul-haq, (2015:126), organisasi di dunia saat ini menganggap bahwa tenaga kerja sebagai sumber daya manusia yang secara langsung dipengaruhi oleh kinerja dan upaya kerja. Jadi kinerja, secara langsung dipengaruhi oleh karakteristik individu.

Selain karakteristik individu, masalah kompetensi pegawai dalam sebuah organisasi turut pula menentukan kinerja pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas (Noe, 2002: 94).

Selanjutnya perilaku yang menunjukkan kondisi kompetensi karyawan kurang memenuhi harapan perusahaan, misalkan: kurang cepat dalam memecahkan masalah, kurang berinovasi dalam bekerja karena selalu menunggu perintah atasan, masih banyak keluhan dari masyarakat tentang kekurangsigapan pegawai di lapangan, belum memahami standar pekerjaan yang baik, informasi dari lapangan belum direspon dengan baik oleh para pegawai yang berada di lapangan maupun dipusat administrasi sehingga hal ini bisa menyebab terjadinya suatu konflik peran yang terjadi dalam diri setiap karyawan tersebut.

Salah satu kegiatan yang paling penting dalam organisasi/perusahaan, dimana manajemen sumber daya manusia ialah kegiatan mendapatkan orang-orang yang tepat didalam iklim organisasi. Baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil, dalam pendekatan SDM berarti semua dan setiap organisasi/perusahaan harus mampu menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja (Quality of work life) agar SDM dilingkungannya menjadi kompetitif. Semua perusahaan, pekerja/karyawan sebagai SDM memerlukan komunikasi terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggungjawab masing-masing.

Castetter (1981: 281) berpendapat bahwa secara umum terdapat tiga sumber utama yang mempengaruhi efektif tidaknya kinerja sesorang yaitu faktor individu, faktor organisasi dan faktor lingkungan yang didalamnya termasuk iklim organisasi.

Jika pegawai mengalami perlakuan tidak konsisten sebagai akibat penerimaan tugas yang bertentangan dari berbagai pihak, sebagai efek dari ketidak

kompakan perintah, maka terjadilah konflik peran atau Role Conflict. Oleh karena itu, pegawai yang bekerja di Instansi perlu memahami dengan jelas apa peranan mereka dalam instansi agar tidak terjadi konflik peran.

Beberapa teori dan penelitian mengenai sosialiasi, pendatang baru di organisasi akan mengalami konflik peran (Ashforth dan Saks, 2006; Mignery, Rubindan Gorden, 2005; Nelson, 1990; Saks dan Ashforth, 2007; Zahrly dan Tosi, 2009) dalam Bravo, et al (2003). Kesalahan sosialisasi adalah adanya peningkatan konflik peran dan kinerja pegawai yang indikatornya adalah pendatang baru akan mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dalam organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) salah satu cara sosialisasi adalah melalui mentoring yang didefinisikan sebagai proses membentuk dan mempertahankan hubungan yang berkembang dan yang berlangsung secara intensif antara karyawan senior (mentor) dan karyawan junior. Selanjutnya dikatakan oleh Kreitner dan Kinicki (2005) mentoring merupakan bagian dari pengembangan budaya prestasi kerja yang penting karena tiga alasan yaitu,. pertama, mentoring menyumbangkan pembentukan rasa kesatuan dengan meningkatkan penerimaan nilai dasar organisasi di dalam organisasi.

Upaya meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia dengan menitik beratkan penekanan pada masalah karakteristik individu, kompetensi dan iklim organisasi menjadi bahan perhatian serius pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat yang memiliki tugas pokok dan fungsi melaksanakan tugas pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di wilayah Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Di instansi inilah aktivitas para pegawai diharapkan mampu berperan dalam mewujudkan suatu pola pengawasan yang mampu mengatasi dan memberikan solusi atas segala permasalahan yang ada sehubungan dengan penyelenggaraan pelayanan publik di seluruh SKPD yang ada di wilayah Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Namun ternyata masih terjadi kesenjangan yang kurang sesuai dengan idealisme, masih ada beberapa kelemahan yang ditunjukkan oleh pegawai dimana masih terlihat karakteristik individu, kompetensi dan iklim organisasi yang kurang sesuai dengan pencapaian tujuan, visi dan misi yang ingin diwujudkan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat yang bisa memicu terjadinya konflik peran seperti yang telah dipaparkan sebelumnya melalui kinerja yang ditunjukkan pegawai didalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

Berdasarkan permasalahan diatas maka akan dilakukan kajian yang lebih mendalam dan difokuskan untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu,

kompetensi, dan iklim organisasi terhadap konflin peran dan kinerja pegawai yang dimoderasi oleh mentoring pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap konflik peran pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat?
2. Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat?
3. Apakah kompetensi berpengaruh konflik peran pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat?
5. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap konflik peran pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat?
6. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat?
7. Apakah konflik peran berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat?
8. Apakah mentoring memoderasi pengaruh konflik peran terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan maka tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis signifikansi dan pengaruh:

1. Karakteristik individu berpengaruh terhadap konflik peran pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat.
2. Karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat.
3. Kompetensi berpengaruh konflik peran pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat.
4. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat.
5. Iklim organisasi berpengaruh terhadap konflik peran pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat.

6. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat.
7. Konflik peran berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat.
8. Mentoring Moderasi pengaruh konflik peran terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya. Penelitian ini sangat diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat bagi semua pihak sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat teoritis

1. Menambah Khasanah keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya tentang hubungan karakteristik individu, kompetensi, iklim organisasi dalam upaya mengendalikan konflik peran dan meningkatkan kinerja pegawai yang diatasi dengan mentoring sebagai variable moderasi
2. Dapat dijadikan masukan -masukan untuk menyusun dan melakukan pengembangan penelitian berikutnya, khususnya yang tertarik meneliti dibidang manajemen sumberdaya manusia.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Dapat untuk pertimbangan membuat program mentoring dan mengembangkan strategi manajemen sumberdaya manusia.
2. Dapat dijadikan masukkan atau bahan pertimbangan bagi pengambilan kebijakan instansi dalam meningkatkan kinerja karyawan.