

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi, terutama dalam konteks persaingan bisnis yang semakin ketat. Manajemen SDM yang efektif tidak hanya membantu dalam proses rekrutmen dan mempertahankan karyawan berkualitas, tetapi juga berkontribusi dalam pengembangan keterampilan serta motivasi kerja. Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Menurut Sella dan Riofta (2024), strategi manajemen SDM yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan memastikan bahwa setiap individu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Selain itu, pengelolaan SDM yang strategis mencakup pengembangan budaya organisasi yang positif, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan (Asriyanti et al., 2024). Dengan demikian, investasi dalam pengembangan SDM menjadi krusial untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi (Muktamar et al., 2024).

Aspek kinerja SDM menjadi perhatian utama bagi pimpinan dalam mengelola organisasi, karena kinerja pegawai berkontribusi langsung terhadap pencapaian sasaran institusi. Penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Wesmi et al. (2024) menyatakan bahwa strategi manajemen SDM yang baik tidak hanya berfokus pada rekrutmen dan pengembangan, tetapi juga mencakup evaluasi kinerja, pemberian insentif yang mendorong produktivitas, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat. Temuan ini sejalan dengan Kasmawati (2018), yang menegaskan bahwa integrasi strategi SDM dengan tujuan perusahaan sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, pimpinan perlu

memperhatikan berbagai aspek kinerja SDM dalam strategi manajerial mereka agar setiap individu mampu memberikan kontribusi maksimal.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM sangat beragam, dan salah satu yang krusial adalah iklim kerja. Iklim kerja yang baik dapat menciptakan suasana yang mendukung produktivitas serta meningkatkan kepuasan kerja. Hidayat et al. (2022) menunjukkan bahwa dukungan pimpinan, suasana kerja yang nyaman, dan komunikasi yang efektif memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja SDM. Penelitian tersebut menegaskan bahwa suasana kerja yang positif mampu meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Selain itu, Usman et al. (2023) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, termasuk fasilitas dan budaya organisasi, memberikan pengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, menciptakan iklim kerja yang kondusif merupakan langkah strategis yang dapat dilakukan pimpinan untuk meningkatkan performa SDM dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi publik, khususnya bidang administrasi pemerintahan, iklim kerja memegang peran penting dalam mendukung efektivitas institusi. Menurut Kotler dalam Rahmisyari (2020), efektivitas organisasi ditentukan oleh faktor seperti iklim kerja, manajemen, pemasaran, lingkungan, dan kinerja internal. Penelitian Endah Yuliana (2024) di Kantor Induk Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat menemukan bahwa iklim kerja yang sangat baik (skor 3,53) berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa 68,8% variasi kinerja pegawai dipengaruhi oleh kualitas iklim kerja yang ada. Artinya, pengelolaan iklim kerja yang baik merupakan strategi penting dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan pegawai di sektor pemerintahan.

Sebaliknya, iklim kerja yang tidak kondusif dapat berdampak serius terhadap kesehatan dan produktivitas karyawan. Penelitian Kumar dan Kumar (2020) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang buruk, seperti suhu ekstrem dan kurangnya kenyamanan, dapat memicu stres serta masalah kesehatan mental seperti kecemasan dan depresi. Karyawan dalam kondisi

tersebut cenderung mengalami penurunan produktivitas dan peningkatan tingkat absensi. Smith dan Jones (2022) menambahkan bahwa situasi ini berdampak pada peningkatan biaya kesehatan dan hilangnya jam kerja, sehingga merugikan organisasi secara ekonomi. Temuan serupa diungkapkan oleh Zhou et al. (2021), yang menyatakan bahwa kondisi kerja yang buruk berkorelasi kuat dengan meningkatnya masalah kesehatan mental dan fisik karyawan. Gangguan ini bukan hanya berdampak pada individu, tetapi juga dapat memperlemah produktivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, menciptakan iklim kerja yang sehat tidak hanya penting bagi kesejahteraan pegawai, tetapi juga menjadi faktor strategis dalam menjaga kinerja dan keberlangsungan organisasi.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti saat magang di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan (TU PIM) Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, ditemukan sejumlah dinamika yang memengaruhi stabilitas iklim kerja. Selama periode Juni hingga Oktober 2024, terjadi dua kali rotasi staf TU PIM, frekuensi yang melebihi batas ideal tahunan. Pergantian pimpinan turut berdampak langsung terhadap komposisi staf, juga berakibat pada kondisi layanan operasional. Demikian pula ketika terjadinya Kepala Dinas definitif, Drs. Wahyu Mijaya, S.H., M.Si., ditunjuk sebagai Penjabat (Pj.) Bupati Cirebon dan membawa serta staf TU PIM ke tempat tugas baru. Untuk mengisi kekosongan tersebut, Pj. Gubernur terlebih dahulu menunjuk Drs. Ade Afriandi, M.T. sebagai Pelaksana Harian (Plh.) Kepala Dinas. Selanjutnya, posisi tersebut dialihkan kepada Ir. Bambang Tirtomulyono, M.M. secara bergantian. Perubahan kepemimpinan ini memicu rotasi lanjutan di internal TU PIM, yang kemudian mengandalkan staf dari bidang lain seperti PSMK, PSMA, Kepegawaian, Perencanaan, dan Keuangan. Konsekuensinya, banyak pegawai harus menjalankan tugas ganda (*double job*) yang berpotensi mengganggu efektivitas kerja. Dalam praktiknya, terdapat sejumlah hambatan yang menunjukkan belum optimalnya sistem administrasi. Beberapa permasalahan yang muncul antara lain: surat undangan yang baru diterima pimpinan pada hari pelaksanaan atau bahkan sesudahnya; keterlambatan tindak lanjut surat dan

proposal kegiatan; serta kebutuhan untuk berpindah lokasi hanya untuk memperoleh tanda tangan elektronik (TTE) dari Plh. Kepala Dinas. Meskipun sistem digital seperti Sistem Informasi Dokumen Elektronik Jawa Barat (SIDEBAR) telah tersedia, pemanfaatannya belum berjalan secara maksimal. Namun demikian, kehadiran pegawai yang adaptif dari lintas bidang memberikan dukungan tersendiri dalam menjaga kelangsungan operasional TU PIM di tengah keterbatasan yang ada. Menanggapi situasi tersebut, telah dibentuk tim penyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk sistem persuratan sebagai bentuk respons terhadap permasalahan yang ada. Upaya ini membuka peluang perbaikan tata kelola administrasi yang lebih terstandar dan efisien. Meski demikian, jika inisiatif ini tidak segera ditindaklanjuti secara serius, potensi gangguan terhadap kelancaran layanan dan koordinasi lintas unit, termasuk dengan Kantor Cabang Dinas (KCD) dan mitra eksternal, tetap menjadi tantangan yang perlu diantisipasi.

Kondisi ini mencerminkan adanya tantangan serius dalam membangun iklim kerja yang stabil dan mendukung efektivitas kerja. Permasalahan rotasi yang tidak terkelola secara sistematis tidak hanya memengaruhi distribusi tugas, tetapi juga menimbulkan beban kerja berlebih dan kejenuhan, sebagaimana disampaikan oleh Rohmana et al. (2024). Meskipun fasilitas dan kompetensi pegawai sudah memadai, kelemahan dalam koordinasi dan alur kerja tetap menjadi hambatan. Prasetyo (2023) menegaskan bahwa iklim kerja yang positif dan stabil memberikan pengaruh besar terhadap efektivitas kerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat menghadapi tantangan serius terkait iklim kerja yang masih kurang kondusif. Permasalahan utama yang muncul disebabkan oleh rotasi staf yang terlalu sering, sehingga mengganggu stabilitas tim dan kontinuitas pekerjaan; beban kerja ganda yang harus dijalankan oleh sebagian pegawai, sehingga berpotensi menimbulkan kelelahan serta menurunkan efektivitas layanan; serta jadwal kerja yang terlalu padat, yang sering kali menimbulkan keterlambatan dalam penyelesaian tugas. Kondisi tersebut memperlihatkan perlunya kajian mendalam mengenai iklim

kerja di lingkungan TU Pimpinan, agar dapat diperoleh gambaran objektif mengenai permasalahan yang ada sekaligus mengidentifikasi strategi yang tepat untuk membangun lingkungan kerja yang lebih stabil, sehat, dan produktif.

1.2 BATASAN MASALAH DAN RUMUSAN MASALAH

1.2.1 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.2.1.1 Batasan Kontekstual

Penelitian ini secara kontekstual dibatasi pada:

1. Penelitian ini akan fokus pada analisis iklim kerja yg dirasakan oleh pegawai di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
2. Penelitian dilakukan di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dalam rentang waktu tertentu (Juni - Oktober 2024).

1.2.1.2 Batasan Konseptual

Penelitian ini secara konseptual/teoritik dibatasi pada:

1. Penelitian akan mengeksplorasi dampak iklim kerja terhadap kinerja pegawai, dengan memperhatikan produktivitas dan kepuasan kerja dalam konteks administrasi pemerintahan.
2. Iklim kerja dalam penelitian ini didefinisikan sebagai persepsi bersama karyawan mengenai lingkungan kerja, termasuk aspek komunikasi, kepemimpinan, fasilitas kerja, dan hubungan antarpegawai.
3. Penelitian ini mencakup analisis faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja.
4. Efektivitas kerja didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam mencapai target dan tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal, sebagaimana dipengaruhi oleh iklim kerja.
5. Strategi yang digunakan pimpinan untuk menciptakan atau memperbaiki iklim kerja, seperti penyusunan SOP, pelatihan staf, dan komunikasi yang efektif, menjadi fokus dalam penelitian ini.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana persepsi pegawai mengenai iklim kerja di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
2. Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat terbentuknya iklim kerja yang kondusif di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
3. Bagaimana pengaruh iklim kerja terhadap efektivitas kinerja pegawai di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
4. Apa saja bentuk upaya strategis yang dilakukan untuk menciptakan dan meningkatkan iklim kerja yang positif di lingkungan kerja tersebut?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

1.3.1 Tujuan Umum

Menganalisis kondisi iklim kerja di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

1.3.2 Tujuan Khusus

1. Mengidentifikasi persepsi pegawai terhadap iklim kerja di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi iklim kerja di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
3. Menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap efektivitas kinerja pegawai
4. Merumuskan rekomendasi strategis untuk meningkatkan iklim kerja yang positif di lingkungan kerja tersebut.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan teori mengenai pemahaman terhadap iklim kerja dan bagaimana cara mengelolanya.
2. Menambah referensi literatur untuk penelitian sejenis yang berkaitan dengan iklim kerja di sektor pemerintahan.

3. Menjadi acuan bagi peneliti lain dalam mengkaji hubungan antara iklim kerja, rotasi staf, dan kinerja pegawai.

1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi Peneliti

1. Menambah pengalaman dan wawasan dalam menganalisis iklim kerja serta faktor-faktor yang mempengaruhinya di lingkungan pemerintahan.
2. Menjadi bahan evaluasi dan pembelajaran untuk penelitian selanjutnya terkait manajemen organisasi dan efektivitas kerja.

Bagi Lembaga

1. Memberikan rekomendasi dan masukan sebagai dasar evaluasi dan pengembangan kebijakan peningkatan kualitas lingkungan kerja.
2. Membantu lembaga dalam meningkatkan efektivitas layanan administrasi melalui perbaikan sistem kerja, koordinasi antarpegawai, dan penerapan SOP yang lebih baik.
3. Menyediakan panduan bagi pimpinan dalam mengelola rotasi staf, meningkatkan komunikasi, dan memberikan dukungan manajerial yang efektif untuk mendorong produktivitas pegawai.