

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) merupakan perguruan tinggi negeri yang menyelenggarakan pendidikan keguruan dan vokasi. Universitas yang memiliki visi menjadikan universitas unggul berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana* di Asia pada tahun 2045. Selain visi besar tersebut, Undiksha juga mencanangkan sebagai lembaga *Internationally Reputable University in Education and Leadership* (IRUEL). Untuk mewujudkan Visi tersebut, Undiksha terus berbenah dan melakukan upaya untuk meningkatkan mutu. Mulai dari membenahi tata kelola akademik maupun non akademik, meningkatkan sarana dan prasarana untuk menunjang perkuliahan, serta meningkatkan mutu sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan elemen paling penting diantara berbagai sumber daya di dalam sebuah organisasi (Priyono, 2010). Dukungan dari segenap sumber daya manusia yang dimiliki Undiksha sangat diperlukan untuk mewujudkan tujuan visi Undiksha. Salah satu sumber daya manusia tersebut adalah tenaga kependidikan atau pegawai.

Pegawai memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai di lingkungan Undiksha dituntut agar terus dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan tupoksinya. Seluruh pegawai di lingkungan Undiksha diharapkan mampu memberikan pelayanan yang prima terhadap

penerima layanan. Pegawai harus berkompeten, terlatih, berkarakter dan berdaya saing untuk menunjang Undiksha sebagai sebuah universitas bereputasi internasional.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap Pejabat Analis Madya Kepegawaian Rektorat, kinerja pegawai di lingkungan Undiksha sudah cukup baik. Namun, ada beberapa pegawai yang masih memiliki kinerja yang kurang optimal. Hal tersebut tercermin dari: 1) adanya pegawai yang kurang mau meningkatkan kompetensi yang dimilikinya, 2) ada beberapa pegawai pada jam kantor tidak berada pada tempat tugasnya, dan 3) adanya pegawai yang jarang mengikuti upacara bendera yang dilakukan di tingkat lembaga maupun fakultas. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Wakil Rektor II Undiksha dalam sebuah *workshop* yang diadakan oleh Fakultas Bahasa dan Seni tanggal 12 Agustus 2022 di Hotel Harris Denpasar. Menurutnya, masih banyak pegawai yang belum mau meningkatkan kompetensi yang dimiliki dengan cara meningkatkan kualifikasi pendidikan walaupun sudah disediakan bantuan pembiayaan pendidikan. Selain itu, disiplin pegawai juga masih rendah, hal itu diketahui dari sidak di salah satu fakultas dimana hanya ada pegawai humas saja pada jam kerja. Permasalahan ini tentunya dapat mengganggu pelayanan pegawai terhadap penerima layanan dan iklim kerja di tempat pegawai tersebut bertugas.

Observasi awal yang dilakukan oleh peneliti pada beberapa fakultas yang ada di Undiksha, diantaranya Fakultas Bahasa dan Seni, Fakultas Ilmu Pendidikan, Fakultas Teknik dan Kejuruan, dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, juga terdapat beberapa permasalahan terkait kinerja pegawai yaitu kurang disiplin waktu dalam

menyelesaikan tugas yang dibebankan. Selain itu, tingkat kehadiran pada jam kerja masih banyak pegawai yang datang terlambat. Hasil wawancara dengan beberapa koordinator pegawai fakultas, diakui masih ada pegawai yang datang terlambat dari jam kerja yang ditentukan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja beberapa pegawai di lingkungan Undiksha perlu ditingkatkan lagi. Untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Undiksha, tentunya terlebih dahulu harus diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti, beberapa faktor yang diprediksi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai adalah budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, dan komitmen kerja.

Faktor pertama yang diprediksi adalah budaya organisasi. Menurut Muliartini et al., (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan unsur dinamis yang ada pada tempat dimana ia bekerja. Budaya organisasi yang baik, tentunya akan memberikan dampak yang positif untuk meningkatkan kinerja pegawai saat melaksanakan tugas-tugasnya. Budaya organisasi yang baik ini tentunya harus dianut oleh seluruh anggota organisasi dan nantinya diwariskan kepada setiap anggota yang baru bergabung. Hal ini sejalan dengan pendapat Sutrisno (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat adalah budaya organisasi yang diterapkan semakin intensif dimana nilainya tertanam semakin mendasar dan kokoh, dan dianut oleh sebagian besar warga organisasi, kemudian disosialisasikan, diajarkan dan diwariskan kepada anggota baru.

Budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Undiksha, hal ini juga diperkuat dari telaah penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Panjaitan, (2022); Samuel, (2020); dan Wibawa, (2018). Hasil penelitiannya, budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja seseorang. Maka dari itu, seorang pemimpin beserta bawahannya hendaknya mampu membangun budaya organisasi yang positif di lingkungan tempat kerjanya.

Faktor kedua yang diprediksi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai adalah komunikasi organisasi. Dalam sebuah organisasi peran komunikasi sangatlah penting. Komunikasi yang baik tentunya membuat pesan dapat tersampaikan dan diterima dengan baik. Semakin baik kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh seseorang, tentunya akan semakin baik pula cara orang tersebut dalam menyampaikan pesannya, sehingga pesan tersebut dapat dipahami dengan baik oleh penerima pesan. Hal ini sangat penting dilakukan untuk meminimalkan terjadinya kesalahpahaman dalam berorganisasi. Komunikasi organisasi merupakan serangkaian kegiatan penyampaian dan penerimaan pesan dari segala aktifitas atau pekerjaan yang dilakukan dalam lingkup organisasi yang terkait dalam satu jaringan hubungan dan saling tergantung satu sama lain untuk dapat mengatasi kondisi lingkungan yang tidak pasti sehingga dihasilkan keselarasan makna (Azwina & Yusuf, 2020).

Komunikasi yang baik akan mampu membuat anggota organisasi untuk bekerja secara tepat, efisien, dan nyaman, sehingga akan dapat meningkatkan hasil

kerja/kinerja dari anggota organisasi tersebut, yang tidak lain adalah pegawai (Latupapua, 2020; dan Zuraidah, 2018).

Faktor selanjutnya yang diprediksi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai adalah kompetensi kerja. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja (Sumual, 2015). Kompetensi seorang pegawai hendaknya dapat dikembangkan melalui berbagai kegiatan atau pelatihan-pelatihan yang menunjang peningkatan kompetensi pegawai tersebut. Semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai, tentunya kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut akan semakin baik pula.

Pendapat di atas, juga didukung dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Aulia, (2021); Hidayat dan Heryanda, (2021); Wagiyono, Sandra Aris, (2020). Pada penelitian mereka dinyatakan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh seseorang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja orang tersebut. Semakin baik kompetensi kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka segala pekerjaan yang dikerjakannya dapat dikerjakan lebih baik daripada pegawai yang memiliki kompetensi yang rendah.

Faktor keempat yang diprediksi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha adalah komitmen kerja. Komitmen merupakan rasa memiliki dan loyalitas yang ditunjukkan pegawai terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi pada organisasi tersebut juga membuat pegawai

mendapatkan kenyamanan dalam bekerja dan menumbuhkan minat untuk mengabdikan dengan sebaik-baiknya (Hutagalung & Ritonga, 2018).

Komitmen kerja yang tinggi sangat dibutuhkan agar dapat berkinerja dengan baik. Hal ini sejalan dengan penelitian Aulia, (2021); Hidayat dan Heryanda, (2021); Latupapua, (2020) yang menyatakan bahwa semakin baik pegawai membangun dan meningkatkan komitmen kerja terhadap organisasinya maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diprediksi bahwa budaya organisasi, kompetensi kerja, komunikasi organisasi, dan komitmen kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Namun tidak sejalan dengan penelitian Triyanto (2020) dinyatakan bahwa budaya organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi yang tentunya tidak berdampak terhadap kinerja pegawai. Penelitian Syukur et al., (2019) yang berjudul pengaruh kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Sementara hasil penelitian dari Djaya, (2021) yang berjudul pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di moderasi kompensasi menyatakan bahwa kompetensi yang tinggi belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi dapat meningkatkan kinerja apabila diperkuat oleh kompensasi. Kompensasi yang adil dan sesuai beban kerja akan dapat meningkatkan motivasi sehingga memaksimalkan kompetensi pegawai yang dimiliki dalam penyelesaian tugasnya.

Hasil penelitian ini tentunya membuat peneliti tertarik untuk membuktikan bahwa apakah budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, dan komitmen kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha. Apalagi selama ini belum ada penelitian sejenis yang meneliti tentang variabel tersebut dengan ruang lingkup yang lebih luas. Maka dari itu, pada penelitian ini akan mengambil judul tentang kontribusi budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Terdapat beberapa permasalahan yang teridentifikasi dari uraian latar belakang di atas, yaitu:

1. Masih adanya pegawai yang memiliki kompetensi kerja yang kurang optimal.
2. Adanya pegawai yang jarang mengikuti upacara bendera yang dilakukan di tingkat lembaga maupun fakultas.
3. Masih adanya pegawai memberikan pelayanan yang kurang optimal, khususnya dalam melayani kebutuhan administrasi mahasiswa.
4. Pada saat jam kantor tidak semua pegawai yang bertugas ada di tempat kerja.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan beberapa identifikasi permasalahan yang telah dijelaskan di atas, dalam penelitian ini peneliti hanya fokus pada rendahnya kinerja pegawai. Terdapat beberapa faktor yang diprediksi berkontribusi terhadap kinerja pegawai

yaitu: disiplin kerja, motivasi, budaya organisasi, komunikasi organisasi kompetensi kerja, dan komitmen kerja. Penelitian ini dibatasi pada kontribusi budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang, identifikasi dan pembatasan masalah yang telah dipaparkan di atas, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Apakah budaya organisasi berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha?
2. Apakah komunikasi organisasi berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha?
3. Apakah kompetensi berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha?
4. Apakah komitmen kerja berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha?
5. Apakah budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, dan komitmen kerja berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha secara simultan?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha.
2. Untuk menganalisis kontribusi komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha.
3. Untuk menganalisis kontribusi kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha.
4. Untuk menganalisis kontribusi komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha.
5. Untuk menganalisis kontribusi budaya organisasi, komunikasi organisasi kompetensi kerja, dan komitmen kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoretis

Hasil dari penelitian ini bisa memperkaya wawasan dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi, dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi terhadap teori psikologis dan teori harapan sehingga bisa dijadikan rujukan bagi peneliti berikutnya.

1.6.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai *input* sekaligus melakukan refleksi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha agar kedepan dapat terus meningkatkan kinerjanya dalam memberikan pelayanan.
2. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi tambahan dalam memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai sekaligus memanfaatkan sumber daya manusia dengan maksimal agar dapat berdaya guna bagi organisasi.
3. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi peneliti yang akan melakukan kajian lebih mendalam tentang sumber daya manusia.

1.7 Penjelasan Istilah

Istilah-istilah yang terkait dengan variabel penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan internal. Sedangkan definisi oprasional yang mempengaruhi budaya organisasi yang dapat saling bercampur dan menunjang antara lain, Inisiatif individu, toleransi berisiko, pengarahan, keterpaduan, dorongan manajemen, kontrol, Identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi (Busro, 2018).

Komunikasi organisasi adalah pertukaran informasi antara dua atau lebih individu atau kelompok dalam sebuah organisasi yang menciptakan dasar umum pemahaman dan perasaan. Komunikasi organisasi dapat bergerak dalam berbagai

arah dan formal atau informal. Komunikasi organisasi adalah komunikasi yang dilakukan oleh para anggota organisasi, baik ke bawah, ke atas, horizontal, dan diagonal yang berkaitan dalam pekerjaan.

Kompetensi merupakan keterampilan-keterampilan yang mencerminkan kemampuan potensial seseorang untuk melakukan sesuatu. Secara umum kompetensi dapat dipahami sebagai gabungan antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), yang tercermin melalui perilaku kinerja yang bisa diamati dan diukur. Kompetensi adalah kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Komitmen kerja adalah komitmen organisasi, yaitu dimensi perilaku yang bisa dipakai untuk menilai kecenderungan karyawan. Komitmen organisasi merupakan sikap keinginan yang kuat untuk bertahan dan loyalitas terhadap organisasi. Komitmen kerja akan digunakan konsep dari Luthans yang menyebutkan, komitmen kerja seseorang terhadap organisasi, yaitu: 1) Adanya keinginan yang kuat untuk selalu bertahan menjadi anggota organisasi. 2) Keinginan untuk bekerja keras sesuai dengan tujuan organisasi, dan 3) Keyakinan tertentu, penerimaan nilai, dan tujuan organisasi.

Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam penelitian ini yang akan digunakan untuk mengukur kinerja pegawai di lingkungan Undiksha adalah teori menurut Bangun

yaitu: 1) kuantitas pekerjaan, 2) kualitas, 3) ketepatan waktu mengerjakan, 4) kehadiran, dan 5) kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

1.8 Rencana Publikasi

Hasil dari penelitian ini akan dipublikasikan pada Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia P-ISSN: 2613-9561, e-ISSN:2686-245X pada link: https://ejournal2.undiksha.ac.id/index.php/jurnal_ap.

