

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting. Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan organisasi.

Agar keefektifan dan kemajuan organisasi dapat berjalan dengan baik maka diperlukan pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tinggi. Sebaliknya badan atau instansi harus dikelola secara optimal sehingga kinerja pegawai meningkat. Untuk mampu membentuk SDM yang sesuai dan berkontribusi maksimal, ada beberapa hal yang harus serius diperhatikan, salah satunya adalah memperhatikan kinerja pegawai. Sedarmayanti (2009:176) menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan”. Kinerja pegawai berkaitan

dengan kualitas dan kuantitas suatu pekerjaan yang dilakukan pegawai serta yang berkaitan dengan kondisi suatu pegawai pada organisasi tertentu. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi pasti menginginkan para pegawainya memiliki kinerja yang baik agar proses pencapaian tujuan berjalan dengan lancar.

Efektifitas suatu organisasi dapat dilihat dari interaksi kerja pada tingkat individual, kelompok, dan sistem-sistem organisasi yang menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan yang rendah, minimnya perilaku menyimpang dalam organisasi, serta tercapainya kepuasan kerja (Mahendra, 2019). Persaingan yang terjadi antar perusahaan pada era globalisasi ini menuntut perusahaan untuk terus melakukan peningkatan pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang baik akan menjadikan organisasi mempunyai kekuatan untuk menghadapi persaingan (Yuniar et al. 2007).

Dalam kaitan ini, mewujudkan kinerja pegawai yang diinginkan, terdapat banyak faktor yang mempengaruhinya antara lain kepemimpinan pada organisasi tersebut, budaya organisasi, manajemen perubahan, kompensasi, motivasi, iklim kerja dan lain sebagainya (Robbins, 2006:121). Faktor pertama yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai. Menurut Gibson (1997:47), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas dari

individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan yang baik akan memberi target dalam setiap kebijakan, namun selalu memberi buah yang mampu menjadi pemicu yaitu dengan menghargai setiap prestasi kerja yang ada, memberikan seluas-luasnya pengembangan karir terhadap karyawan, sehingga setiap kerja keras yang dilakukan karyawan akan selalu diperhatikan, tidak luput juga memberikan lingkungan kerja yang baik dan kondusif bagi karyawan agar tetap nyaman saat bekerja (Adinata, 2015).

Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Instansi Pemerintah sebagai sebuah organisasi dituntut untuk lebih profesional dan berkinerja lebih baik. Salah satu tuntutan tersebut ialah dengan menciptakan iklim kerja yang sehat didalam organisasi agar pegawai dapat bekerja secara optimal. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim kerja organisasi.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah iklim kerja. Menurut Tagiuri dan Litwin (1968) iklim kerja merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dengan mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim kerja secara umum dapat dianggap sebagai karakteristik yang unik di sebuah organisasi. Disisi lain, iklim kerja yang muncul dalam suatu organisasi merupakan faktor utama untuk

menentukan pengembangan sikap dan perilaku para pegawai (Meeusen et al., 2011).

Iklm kerja merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh pegawai sehingga kinerja pegawai meningkat. Iklm kerja tersebut sangat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu dengan menciptakan iklm kerja yang sehat dalam organisasi. Suatu organisasi tidak akan eksis tanpa adanya kepemimpinan yang menciptakan iklm organisasi yang kondusif. Dengan demikian, para pegawai akan semakin bersemangat dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Selain kepemimpinan pelayanan dan iklm kerja, faktor yang juga mempengaruhi kinerja pegawai adalah manajemen perubahan. Kehadiran manajemen perubahan sangat vital dalam setiap organisasi untuk menjalankan kerangka kerja yang memacu pegawai untuk mengurus bisnis dengan kewajiban. Perubahan diartikan sebagai perubahan yang dilakukan, baik direncanakan atau tidak, perubahan itu menggabungkan arah tindakan pertemuan, inovasi dan orang-orang yang terkandung dalam ruang otoritatif (Greenberg, 2011). Perubahan mentalitas personal merupakan perubahan utama, meskipun perencanaan, metode dan inovasi juga sangat penting untuk dilakukan (Cohen, 2014). Selanjutnya, harus ada pembentukan kembali mentalitas kerja pegawai yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi secara signifikan. Oleh karena itu, kita dapat melihat bahwa dalam waktu yang relatif pendek kebanyakan perusahaan atau organisasi dan karyawannya telah mengalami perubahan secara substansial tentang apa yang mereka dan bagai mana mereka melakukannya (Barnes, 2011). Kondisi tersebut

yang mengindikasikan diperlukannya manajemen perubahan oleh organisasi untuk memastikan upaya perubahan dapat berjalan dengan baik dan mencapai hasil seperti yang diharapkan.

Pada kondisi pandemi Covid 19 saat ini, sering kali pegawai diberi kesempatan untuk melakukan pekerjaan dari rumah atau yang disebut dengan *work from home*. Para pegawai yang terbiasa bekerja dalam sebuah komunitas/ organisasi, sekarang harus bisa menyesuaikan diri dengan cara kerja dan lingkungan kerja jarak jauh. (Chawla et al., 2020). Secara tidak langsung, kinerja pegawai yang bekerja dari rumah akan berbeda jika dibandingkan dengan sebelumnya apabila mereka bekerja di kantor. Pekerjaan yang seharusnya dilakukan di kantor dapat dikerjakan dari rumah sehingga kinerja pegawai tidak dapat diukur seperti saat mereka melakukan seluruh pekerjaan di kantor. Faktor lain nya dapat dilihat dari fasilitas yang digunakan pegawai juga berpengaruh karena fasilitas yang digunakan di rumah tidak selengkap fasilitas yang ada di kantor.

Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) merupakan institusi pendidikan tinggi negeri yang mencetak sumber daya manusia dalam bidang kependidikan dan non kependidikan. Universitas Pendidikan Ganesha merupakan salah satu lembaga pendidikan dan tenaga kependidikan (LPTK) yang berwenang mencetak sumber daya manusia pendidik yang terbesar di Bali. Dalam upaya menghasilkan lulusan yang unggul sesuai dengan visi Undiksha “Menjadi Universitas Unggul Berlandaskan Falsafah Tri Hita Karana di Asia Tahun 2045” maka kepemimpinan Undiksha menerapkan kepemimpinan Harmoni yaitu kepemimpinann layanan dan

kebersamaan untuk mengefektifkan tujuan yang ingin dicapai Undiksha (Jampel, 2019).

Kelancaran di bidang keuangan dan pelayanan terhadap mahasiswa memerlukan peran pegawai agar kegiatan yang ada di Universitas Pendidikan Ganesha dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan data capaian kinerja keuangan Universitas Pendidikan Ganesha dari tahun 2021 sampai 2022 mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) berhasil mendapatkan penghargaan dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) sebagai terbaik pertama atas Nilai Kinerja Anggaran (NKA) dengan perolehan nilai 94,89% tahun 2021 kategori Badan Layanan Umum (BLU). Pada bidang realisasi anggaran Universitas Pendidikan Ganesha menduduki peringkat 2 kategori PTN BLU dengan nilai 58.90% pada tahun 2022. Selain itu sebagai terbaik ketiga atas Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Meski demikian, capaian tersebut tidak menghentikan langkahnya untuk terus meningkatkan kinerja, khususnya bidang keuangan dan peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) terus dilakukan.

Bidang keuangan memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap perkembangan sebuah institusi, termasuk Undiksha. Tata kelola bidang keuangan Undiksha terus di bawa ke arah yang semakin baik sehingga dapat berkontribusi dalam mewujudkan Undiksha sebagai *International Reputable University in Education and Leadership* (IRUEL) maupun mempercepat mewujudkan visi Undiksha “Menjadi Universitas Unggul Berlandaskan Falsafah Tri Hita Karana di

Asia pada tahun 2045. Aspek keuangan menjadi hal utama sebagai penggerak aspek perencanaan maupun dalam peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Oleh sebab itu, Undiksha yang menyandang status sebagai Badan layanan Umum (BLU) sejak tahun 2015, terus melakukan optimalisasi dari berbagai sektor. Pengelolaan keuangan Undiksha mengedepankan asas efektif, efisien, *akuntable* dan transparan. Hal tersebut telah mampu mengantarkan Undiksha meraih opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI) sebanyak lima kali beruntun.

Capaian yang diperoleh oleh Undiksha tentu tidak terlepas dari kinerja para pegawainya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti kepemimpinan pelayanan, iklim kerja, manajemen perubahan, motivasi, dan lain sebagainya. Undiksha sendiri menerapkan aspek-aspek tersebut untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pengaruh antar aspek tersebut memberikan hasil yang positif terhadap capaian Undiksha. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Susvianti et al., 2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. SOG Indonesia. Iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejenis juga dilakukan oleh (Rahsel, 2016) dengan judul “Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pusat Universitas Padjadjaran Bandung (Studi Pada Bagian Administrasi Umum UNPAD)”. Di mana penelitian dan hasil hipotesis yang dilakukan Rahsel menyatakan bahwa ada pengaruh positif dari iklim/situasi kerja terhadap kinerja yang dilakukan pegawai. Hasil analisa berdasarkan tabel Anova menunjukkan

bahwa ada pengaruh antara iklim kerja dengan kinerja pegawai pada bagian Administrasi Kepegawaian Umum UNPAD Bandung, yang menyatakan bahwa hipotesis penelitian dapat diterima dan terbukti kebenarannya. Rekomendasi yang diberikan penulis adalah agar terus meningkatkan kinerja pegawai pada bagian Administrasi Umum UNPAD.

Selanjutnya, menurut hasil penelitian dari (Dody et al., 2022) menyatakan bahwa manajemen perubahan memiliki pengaruh signifikan dengan menerapkan perubahan revolusi 4.0 dalam pelaksanaan tugas pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai secara optimal. Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Damanauw et al., 2018) yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh sebab itu penting dilakukan penerapan aspek kepemimpinan pelayanan, iklim kerja dan manajemen perubahan pada setiap organisasi untuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Maka Undiksha sebagai lembaga yang selalu bergerak dinamis, dan memiliki daya saing yang tinggi terhadap organisasi lainnya, sumber daya manusia yang handal sangat diperlukan untuk menjalankan aktivitas sehari-hari, sehingga dapat memberikan kontribusi nyata terhadap kemajuan Undiksha. Tapi saat pandemi Covid 19 melanda, banyak terjadi perubahan terhadap Undiksha, terutama penurunan yang sangat tinggi terhadap target yang dapat dicapai dari beberapa divisi di Undiksha. Tetapi dari banyak penurunan yang terjadi di sebagian besar di bagian divisi lain, bagian keuangan Rektorat Undiksha memiliki pencapaian gemilang dan prestasi yang baik walaupun mengalami penurunan yang cukup signifikan juga. Selain itu, terjadi perubahan iklim kerja

yang drastis di lingkungan Undiksha akibat pandemi Covid 19 sejak 2020 lalu juga berpengaruh terhadap lingkungan pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha. Dengan kebijakan baru untuk para pegawai agar melakukan kerja dari rumah atau yang bisa disingkat WFH (*Work from Home*) untuk mencegah penyebaran virus Covid 19 membuat kebiasaan dan gaya kerja para pegawai di Undiksha menjadi berubah drastis. Dengan jarangnyanya para pegawai bertatap muka di kantor dan dilarangnya pengumpulan massa membuat banyak kegiatan terhambat dan juga sosialisasi antar pegawai semakin merenggang. Karena para pegawai masih belum terbiasa dengan aturan dan gaya kebiasaan baru di lingkungan kantor di Undiksha membuat produktivitas para pegawai cenderung menurun drastis. Tapi dari beberapa divisi di Undiksha, ada sebagian kecil divisi yang malah memberikan performa yang baik, salah satunya adalah bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha. Ini terbukti dengan terlihatnya pengelolaan dana yang efisien di kala pandemi Covid 19, yang dimana pemerintah pusat mengurangi sekali dana yang dikucurkan ke Universitas-Universitas setempat, tapi Undiksha mampu mengelola dana yang terbatas tersebut tanpa mengurangi beban ke karyawan lainnya ataupun pengurangan gaji dari para pegawai-pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Ganesha.

Dengan latar belakang di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap kepemimpinan pelayanan dan iklim kerja Universitas Pendidikan Ganesha bidang keuangan serta manajemen perubahan organisasinya apakah berpengaruh terhadap kinerja pegawainya pada situasi Covid-19. Sehingga peneliti membuat suatu penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan

Pelayanan, Manajemen Perubahan dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan Universitas Pendidikan Ganesha Di Era Covid-19”. Sebaliknya, apabila kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan dan iklim kerja organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan di masa Covid-19, maka hasil dari penelitian ini dapat dijadikan pembelajaran untuk para pemimpin dan karyawan dalam menjalani kinerja yang lebih baik untuk perusahaan. Maka dari itu, penulis merasa penelitian ini penting untuk dilakukan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dari beberapa uraian yang dikemukakan pada latar belakang, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang diterapkan di Undiksha termasuk di bagian keuangan Undiksha yakni kepemimpinan “harmoni” yang diduga lebih menitikberatkan pada kepemimpinan layanan dan manajemen perubahan di masa pandemi Covid-19 sehingga perlu diketahui dan diuji kebenarannya secara empirik.
2. Iklim kerja yang berubah drastis akibat pandemi Covid-19 yang mengakibatkan pegawai bekerja dari rumah (*work from home*). Pertemuan baik antar pegawai maupun dengan atasan/pimpinan berkurang sehingga mengakibatkan produktivitas pegawai mengalami penurunan.

## **1.3 Rumusan Masalah**

1. Apakah kepemimpinan pelayanan berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19?

2. Apakah manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19?
3. Apakah iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19?
4. Apakah kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan dan iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah seperti yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menguji pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19.
2. Menguji pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19.
3. Menguji pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19.
4. Menguji pengaruh kepemimpinan pelayan, manajemen perubahan dan iklim kerja terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis.

## 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi di bidang ilmu manajemen, khususnya konsentrasi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan disiplin kerja, komunikasi internal, kinerja pegawai, dan manajemen perubahan.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis bagi Universitas Pendidikan Ganesha. Adapun manfaat secara praktisnya adalah untuk mengetahui berbagai hal yang mempengaruhi kinerja pegawai, dalam hal ini kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan, dan iklim kerja yang nantinya akan digunakan sebagai acuan seorang atasan dalam mengelola sumber daya manusia. Diharapkan hasil dari penelitian ini mampu menjadi pertimbangan di dalam mengeluarkan kebijakan pada Universitas Pendidikan Ganesha demi peningkatan kinerja.

### **1.6 Penjelasan Istilah**

Penjelasan istilah dalam judul penelitian ini dimana untuk menjelaskan mengenai istilah-istilah yang digunakan agar tidak terjadi salah pengertian dalam pembahasan penelitian. Sebelum membahas lebih jauh mengenai judul tesis ini yaitu “Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan, Manajemen Perubahan dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di Era Covid-19”. Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) merupakan institusi pendidikan tinggi negeri yang mencetak sumber daya manusia dalam bidang kependidikan dan non kependidikan. Dalam bidang

kependidikan, Undiksha merupakan pencetak sumber daya manusia pendidik yang terbesar di Bali. Adapun beberapa istilah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebagai berikut, yaitu:

Kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*) merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa.

Iklm kerja adalah hasil perpaduan antara suhu, kelembaban, kecepatan gerakan udara dan panas radiasi dengan tingkat pengeluaran panas dari tubuh tenaga kerja sebagai akibat pekerjaannya.

Manajemen perubahan (*Management of Change*) adalah sebuah upaya dan pendekatan yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis yang dimanfaatkan guna membantu individu, tim ataupun organisasi dengan menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam merealisasikan perubahan dari kondisi sekarang menuju suatu kondisi yang lebih baik secara efisien dan efektif untuk memperkecil dampak dari proses perubahan itu.

Kinerja Pegawai atau Kinerja Karyawan adalah seluruh kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan bisnis perusahaan atau organisasi merupakan bentuk kinerja. Peran karyawan sangat penting terhadap sukses atau tidaknya perusahaan. Di dalam penelitian ini akan dilakukan survey tentang keluhan kesah para pegawai bagian keuangan Rektorat Undiksha pada saat Covid-19 dan dibawah kepemimpinan I Nyoman Jampel selaku Rektor Undiksha. Hal ini bertujuan untuk mengenali pengaruh sistem dan manajemen kerja yang baru terhadap hasil kinerja pegawai keuangan Undiksha di masa Pandemi.

## **1.7 Rencana Publikasi**

Penelitian ini merupakan penelitian di bidang manajemen pelayanan sehingga hasil penelitian ini rencana diajukan untuk dapat dipublikasikan pada Bisma: Jurnal Manajemen. Jurnal ini dikelola dan diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) dengan salah satu lingkup dan fokus jurnalnya pada bidang ilmu manajemen dan bisnis.

