

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) adalah salah satu perguruan tinggi yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional, khususnya pembangunan di bidang pendidikan sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Dalam melaksanakan peran dan tanggungjawab tersebut, Undiksha mengemban mandat utama pengembangan tenaga kependidikan dan mandat perluasan dalam pengembangan tenaga non kependidikan serta menyelenggarakan pendidikan profesi.

Undiksha merupakan perguruan tinggi yang dikembangkan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang menjunjung nilai-nilai kemanusiaan, menghasilkan tenaga kependidikan, dan tenaga non-kependidikan yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki kemampuan akademis-profesional yang tinggi, mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Undiksha merupakan institusi pendidikan tinggi negeri yang mencetak sumber daya manusia dalam bidang kependidikan dan non-kependidikan, yang pada mulanya bernama Kursus B1 Bahasa Indonesia.

Selama jangka waktu 5 tahun terakhir, Undiksha telah mengalami lompatan-lompatan yang pesat terlebih Undiksha ditargetkan menjadi *International Reputable University in Education and Leadership* (IRUEL) sesuai dengan visi

Undiksha yaitu “Menjadi Universitas Unggul di Asia pada Tahun 2045 Berlandaskan Falsafah *Tri Hita Karana*” dan dengan motto “*dharmaning sajjana umerdhyaken widyaguna*” (kewajiban orang bijaksana adalah mengembangkan ilmu pengetahuan dan pekerti).

Undiksha diharapkan pula mampu menjadi salah satu universitas yang memiliki keunggulan di bidang pendidikan dan kepemimpinan baik di tingkat nasional maupun internasional. Ada beberapa hal yang perlu dilakukan untuk menjadikan Undiksha sebagai IRUEL, yaitu.

- 1) Melakukan diferensiasi untuk fokus pada *core* universitas, yaitu *education and leadership*;
- 2) Meningkatkan kapasitas dan otonomi manajemen menuju Undiksha sebagai Perguruan tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH);
- 3) Meningkatkan kerja sama dengan perguruan tinggi dalam negeri, dengan dunia usaha/dunia industri, serta pemerintah;
- 4) Fokus pada kegiatan untuk menuju *Centers of Excellence* dalam rangka percepatan menuju *International Reputable University*;
- 5) Meningkatkan mutu dan relevansi penelitian;
- 6) Meningkatkan mutu dan relevansi pengabdian kepada masyarakat;
- 7) Meningkatkan kerja sama dengan universitas kelas dunia (*Top 100 Quacquarelli Symonds Ranking*);
- 8) Meningkatkan *entrepreneurship* mahasiswa dan mengembangkan pusat-pusat inkubasi bisnis/startup berbasis karya iptek;

- 9) Penguatan iklim belajar dan budaya *entrepreneurship* bagi dosen dan mahasiswa;
- 10) Meningkatkan pelibatan masyarakat/kalangan profesional dalam '*pentahelix*' melalui pendidikan dan pengajaran, penelitian, P2M, serta kontribusi pendanaan;
- 11) Mendorong kinerja dosen dalam rangka menghasilkan penelitian untuk di hilirisasi ke masyarakat/industri;
- 12) Meningkatkan publikasi pada jurnal internasional bereputasi, produk inovasi, paten/HKI;
- 13) Mengembangkan *platform* untuk peningkatan skill dan pengetahuan, bersama dengan masyarakat dan DUDI;
- 14) Memperkuat inisiatif kampus merdeka yang mendorong studi interdisipliner dan pengalaman di industri/masyarakat bagi mahasiswa; dan
- 15) Meningkatkan jumlah kehadiran mahasiswa asing dan dosen asing, serta kalangan profesional berstandar internasional dalam kegiatan akademik.

Undiksha sebagai perguruan tinggi negeri yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan dan vokasi tentu membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan kinerja yang tinggi. Sumber daya manusia yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan di perguruan tinggi adalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (tendik) karena sangat erat hubungannya dengan layanan tri dharma perguruan tinggi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di perguruan tinggi.

Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu lembaga pendidikan sangat perlu diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan pada lembaga pendidikan, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya keberhasilan lembaga pendidikan tidak tercapai.

Selain tenaga pendidik (dosen), tenaga kependidikan pada suatu perguruan tinggi juga menentukan maju atau mundurnya kualitas perguruan tinggi. Kontribusi tenaga kependidikan pada perguruan tinggi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar, tidak hanya jumlah usaha tetapi juga arah dari usaha. Dengan demikian setiap tendik perlu mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja seperti apa yang harus dicapainya serta dapat mengukur sendiri sesuai indikator keberhasilannya.

Secara keseluruhan, kinerja tendik di Undiksha sudah tergolong cukup baik. Akan tetapi, dengan tuntutan Undiksha untuk menjadi PTNBH tentu menuntut kinerja tendik yang lebih baik. Masih terdapatnya sejumlah tendik yang menunjukkan kinerja yang kurang optimal dan belum menjalankan tugas sesuai dengan visi dan misi Undiksha tentu akan menjadi permasalahan Undiksha ke depan. Tendik dengan kinerja rendah umumnya ditandai dengan kurangnya kedisiplinan terhadap waktu kerja, keterlambatan dalam menyelesaikan tugas, kurangnya motivasi dalam bekerja, dan kurangnya kepedulian terhadap informasi yang diberikan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan terkait kinerja tendik masih terdapat beberapa tendik yang kinerjanya perlu ditingkatkan seperti:

- 1) Melakukan absensi datang lalu keluar kantor dengan berbagai alasan, misalnya sarapan pagi, dan lain-lain.
- 2) Pada jam kantor tidak berada pada tempat tugasnya.
- 3) Adanya pegawai yang jarang mengikuti upacara bendera bersama di tingkat universitas.
- 4) Kurang disiplin waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
- 5) Terdapat tenaga kependidikan yang tempat kerjanya tidak sesuai dengan tugasnya.
- 6) Peningkatan kualifikasi pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Perlunya peningkatan kinerja tendik diperkuat pada saat bapak rektor menyampaikan arahan pada saat upacara bendera dan kegiatan kelembagaan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, tentu akan memengaruhi tingkat pelayanan, seperti misalnya di program pascasarjana memiliki *tagline* “**MESARI**” yang memiliki arti keberhasilan kerja yang bermanfaat positif bagi semua orang, baik orang yang melakukan pekerjaan itu sendiri atau yang memakai jasa atau hasil dari kerja itu. MESARI merupakan akronim dari melayani setiap hari, tidak hanya pelayanannya setiap hari, tetapi juga yang lebih penting adalah kualitas pelayanannya. *Mesari* yang diterapkan di program pascasarjana memiliki indikator untuk mengukur tingkat kepuasan pelayanan publik pada mahasiswa dan masyarakat yang membutuhkan informasi terkait program pascasarjana dan kinerja

tendik, dimana indikator itu seperti melayani setiap hari dengan Mudah, Efektif, Sopan, Adil, Responsif dan Integritas.

Observasi awal yang dilakukan oleh peneliti pada fakultas yang ada di Undiksha, diantaranya Fakultas Bahasa dan Seni, Fakultas Teknik dan Kejuruan, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Ilmu Pendidikan, Fakultas Hukum dan Ilmu Sosial, Fakultas Olahraga dan Kesehatan, Fakultas Kedokteran dan Program Pascasarjana juga terdapat beberapa permasalahan terkait kinerja pegawai yaitu kurang tepat waktu dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan. Selain itu, kehadiran pada jam kerja masih ada pegawai yang datang terlambat. Hasil wawancara dengan beberapa koordinator pegawai fakultas, diakui kinerja dan kualifikasi pendidikan tendik masih perlu ditingkatkan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja beberapa tendik dan kualifikasi pendidikannya perlu ditingkatkan lagi. Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti, beberapa faktor yang diprediksi memberikan kontribusi terhadap kinerja tendik adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen kerja.

Faktor pertama yang memengaruhi kinerja tendik adalah kepemimpinan transformasional berlandaskan *tri hita karana*. Gaya kepemimpinan transformasional berlandaskan *tri hita karana* dapat melakukan perubahan dalam organisasi dan memotivasi pegawai agar bersedia bekerja lebih optimal serta membangun hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pegawainya, bukan

sekadar sebuah perjanjian, akan tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan, kesetian, kekaguman, dan penghormatan terhadap pimpinan dengan memperhatikan aspek *parahyangan* (hubungan manusia dengan Tuhan), *pawongan* (hubungan manusia dengan sesama), dan *palemahan* (hubungan manusia dengan alam). Robbins (2001) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi bawahan untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberi perhatian yang baik terhadap bawahan dan mampu merubah kesadaran bawahannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara baru. Kepemimpinan transformasional sangat penting dalam meningkatkan kinerja tendik di Undiksha, hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Ni Nyoman Srutiningsih (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkompensasi terhadap kinerja karyawan *Wyndham Garden Kuta Beach* Bali. Hasil penelitian Gede Prabaskara Ary Karang (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Renon. Begitu pula dengan penelitian I Gede Bobi Suryanto (2023) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja Perusahaan Umum Daerah Tirta Hita Buleleng.

Faktor kedua yang diprediksi memberikan kontribusi terhadap kinerja tendik adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan, keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins dan Judge (2008) mengatakan bahwa budaya organisasi dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan nasabah. Budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja tendik di Undiksha, hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian I.P. Parwata (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha. Hasil yang sama juga oleh Nyoman Mudana (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan rektorat Universitas Pendidikan Ganesha. Begitu pula dengan penelitian Benediktus Feliks Hatam (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor ketiga yang diprediksi memberikan kontribusi terhadap kinerja tendik adalah komitmen kerja. Komitmen kerja yang tinggi sangat dibutuhkan agar dapat berkinerja dengan baik. Hal ini dapat dilihat saat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mencapai target, bekerja sama dalam tim, menjaga profesionalisme, dan mengakui kesalahan serta berusaha memperbaikinya. Tendik yang memiliki komitmen kerja yang baik tidak akan menurun kinerjanya apabila pimpinan tidak ada atau sedang tugas luar.

Hasil penelitian oleh Benediktus Feliks Hatam (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Katolik Indonesia Santu Paulus Ruteng. Begitu pula dengan penelitian Heri Hadi Saputra (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap Guru Sekolah Dasar di Kabupaten Lombok Timur. Hasil yang sama juga

oleh I.P. Parwata (2023) menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Undiksha.

Berdasarkan paparan di atas dilakukan penelitian berjudul “Determinasi Kepemimpinan Transformasional Berlandaskan *Tri Hita Karana*, Budaya Organisasi, dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan di Universitas Pendidikan Ganesha”

1.2 Identifikasi Masalah

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

1. Kepemimpinan transformasional berlandaskan *tri hita karana*, budaya organisasi, dan komitmen kerja yang selama ini dilaksanakan di Universitas Pendidikan Ganesha belum diketahui seberapa besar kontribusinya terhadap kinerja tenaga kependidikan.
2. Perlunya optimalisasi budaya organisasi yang diterapkan Universitas Pendidikan Ganesha terhadap kinerja tenaga kependidikan.
3. Komitmen kerja tenaga kependidikan perlu ditingkatkan, hal ini bisa dilihat pada saat jam kantor ada pegawai yang tidak bertugas di tempat kerja, setelah mengisi daftar hadir wajah meninggalkan ruang kerja.
4. Terdapat tenaga kependidikan memberikan pelayanan yang belum optimal, khususnya dalam melayani dosen dan mahasiswa.
5. Terdapat tenaga kependidikan yang tempat kerjanya tidak sesuai dengan tugasnya.

6. Terdapat tenaga kependidikan strata pendidikannya perlu ditingkatkan, hal ini bisa diketahui masih ada tenaga pendidik berpendidikan terakhir pendidikan SMA.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan beberapa identifikasi permasalahan yang telah dijelaskan di atas, dalam penelitian ini peneliti hanya fokus pada kinerja tenaga kependidikan di Undiksha. Penelitian ini dibatasi pada:

1. Kontribusi kepemimpinan transformasional berlandaskan *tri hita karana* terhadap kinerja tenaga kependidikan di Undiksha.
2. Kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan di Undiksha.
3. Kontribusi komitmen kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Undiksha.
4. Kontribusi kepemimpinan transformasional berlandaskan *tri hita karana*, budaya organisasi, dan komitmen kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di 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. Bagaimanakah deskripsi kuantitatif tingkat kecenderungan kepemimpinan transformasional berlandaskan *tri hita karana*, budaya organisasi, komitmen kerja dan kinerja tenaga kependidikan di Undiksha?

2. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan kepemimpinan transformasional berlandaskan *tri hita karana* terhadap kinerja tenaga kependidikan di Undiksha?
3. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan di Undiksha?
4. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan komitmen kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Undiksha?
5. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama kepemimpinan transformasional berlandaskan *tri hita karana*, budaya organisasi, dan komitmen kerja berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Undiksha.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah dipaparkan, adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut.

1. Untuk mendeskripsikan secara kuantitatif tingkat kecenderungan kepemimpinan transformasional berlandaskan *tri hita karana*, budaya organisasi, komitmen kerja dan kinerja tenaga kependidikan di Undiksha.
2. Untuk menganalisis kontribusi yang signifikan kepemimpinan transformasional berlandaskan *tri hita karana* terhadap kinerja tenaga kependidikan di Undiksha.
3. Untuk menganalisis kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan di Undiksha.
4. Untuk menganalisis kontribusi yang signifikan komitmen kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Undiksha.

5. Untuk menganalisis kontribusi yang signifikan secara bersama-sama kepemimpinan transformasional berlandaskan *tri hita karana*, budaya organisasi, dan komitmen kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Undiksha.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Secara teoretis penelitian ini bermanfaat dalam mengembangkan teori-teori dan ilmu pengetahuan tentang peningkatan kinerja suatu organisasi.

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 tenaga kependidikan di lingkungan Undiksha sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan pelayanan.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan kepada pimpinan Undiksha dalam melakukan langkah-langkah pembinaan kepada staf tenaga kependidikan
3. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi tambahan dalam memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja tenaga kependidikan sekaligus memanfaatkan sumber daya manusia dengan maksimal agar dapat berdaya guna bagi organisasi.
4. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan informasi tambahan untuk menjadi seorang pemimpin baik di level paling bawah sampai tertinggi.

5. 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.

1. Kepemimpinan transformasional berlandaskan *tri hita karana*

Kepemimpinan transformasional berlandaskan *tri hita karana* adalah gaya kepemimpinan untuk memotivasi pegawai agar bersedia bekerja lebih optimal serta membangun hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pegawainya, bukan sekedar sebuah perjanjian, tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan, kesetiaan, kekaguman, dan penghormatan terhadap pimpinan dengan memperhatikan aspek *parahyangan* (hubungan manusia dengan Tuhan), *pawongan* (hubungan manusia dengan sesama), dan *palemahan* (hubungan manusia dengan alam).

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah tata nilai, prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang menjadi pedoman pegawai dalam bekerja yang menjadi anutan bersama sehingga terbentuk perilaku dan sikap mencapai tujuan organisasi.

3. Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan makna lain dari komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan/pegawai dengan organisasi yang diwujudkan dengan penerimaan

tujuan organisasi dan keputusan untuk mengikatkan dirinya atau bekerja dalam organisasi itu.

1.8 Rencana Publikasi

Tesis ini akan ditulis dengan dengan judul artikel Peran Kepemimpinan Transformasional Berlandaskan Tri Hita Karana, Budaya Organisasi, dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja. Jurnal yang dituju adalah *The Journal of Education Research and Evaluation* (JERE) yang merupakan salah satu jurnal sinta 3 di Universitas Pendidikan Ganesha.

Jurnal ini menerbitkan temuan penelitian berpikir kritis dan studi empiris di bidang pendidikan, dengan fokus utama pada inovasi pembelajaran, pengembangan kurikulum, evaluasi pendidikan, dan teknologi pendidikan. Dengan menekankan kontribusi teoritis dan praktis, Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan berfungsi sebagai *platform* untuk memajukan pengetahuan dan meningkatkan praktik dalam pendidikan melalui penelitian berbasis bukti berkualitas tinggi.