

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas organisasi publik, termasuk lembaga pendidikan tinggi negeri. Dalam teori manajemen sumber daya manusia, kinerja dipandang sebagai hasil nyata dari proses organisasi yang melibatkan kemampuan individu, sistem kerja, dan dukungan struktural organisasi (Armstrong & Baron 2005). Mangkunegara (2009) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sedangkan Mathis dan Jackson (2006) menegaskan bahwa kinerja merupakan cerminan kontribusi nyata pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Simanjuntak (2010) menambahkan bahwa kinerja juga ditentukan oleh interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang diberikan organisasi. Kinerja pegawai diukur melalui indikator kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama (Mathis & Jackson 2006). Kuantitas kerja menggambarkan sejauh mana pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai volume dan target yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam organisasi publik, khususnya lembaga pendidikan tinggi, kuantitas kerja tidak hanya diartikan sebagai banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam satuan waktu, tetapi juga mencakup konsistensi pegawai dalam memenuhi beban tugas administratif, seperti pengolahan data akademik, penyusunan laporan keuangan, serta pelayanan administrasi mahasiswa dan dosen. Pegawai dengan tingkat kuantitas kerja yang tinggi menunjukkan kemampuan mengelola waktu, sumber daya, dan prioritas kerja

secara efektif, sehingga mampu menjaga kelancaran operasional institusi. Menurut Simanjuntak (2010), kinerja yang baik harus mencerminkan keseimbangan antara kuantitas hasil kerja dengan kualitas yang dihasilkan, karena produktivitas tanpa kualitas hanya akan menimbulkan beban koreksi administratif dan inefisiensi lembaga.

Kualitas kerja mencerminkan tingkat ketelitian, ketepatan, dan profesionalisme pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam pandangan Mangkunegara (2009), kualitas hasil kerja berkaitan langsung dengan kemampuan individu menerapkan kompetensinya dalam bentuk hasil yang bernilai dan memenuhi standar organisasi. Dalam konteks perguruan tinggi, kualitas kerja pegawai administrasi dapat diukur melalui akurasi dalam pengelolaan data akademik, kesesuaian laporan keuangan dengan regulasi, serta ketepatan waktu dalam penyediaan dokumen administratif untuk kegiatan akademik dan non-akademik. Pegawai dengan kualitas kerja tinggi memiliki perhatian terhadap detail, disiplin terhadap prosedur, dan kemampuan beradaptasi terhadap sistem digital yang terus berkembang. Hal ini sejalan dengan teori kinerja yang dikemukakan oleh Wibowo (2010), bahwa kualitas kerja merupakan hasil dari sinergi antara kompetensi teknis, motivasi kerja, dan komitmen organisasi.

Efisiensi waktu menjadi indikator lain yang menunjukkan kemampuan pegawai dalam mengoptimalkan waktu kerja untuk mencapai hasil maksimal. Efisiensi tidak hanya menekankan pada kecepatan menyelesaikan tugas, tetapi juga pada kemampuan menghindari pemborosan waktu akibat kesalahan prosedural atau komunikasi yang tidak efektif. Dalam organisasi yang kompleks seperti Undiksha, efisiensi waktu pegawai administrasi menjadi krusial karena berhubungan langsung

dengan kecepatan pelayanan terhadap mahasiswa, dosen, dan unit-unit pendukung akademik. Simanjuntak (2010) menegaskan bahwa efisiensi waktu yang baik merupakan indikator kinerja produktif, karena menunjukkan kesesuaian antara sumber daya yang digunakan dengan output yang dihasilkan.

Kehadiran pegawai juga menjadi tolok ukur penting dalam penilaian kinerja karena berkaitan dengan disiplin dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Tingkat kehadiran yang tinggi mencerminkan komitmen dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, sedangkan ketidakhadiran yang sering tanpa alasan yang jelas dapat menurunkan produktivitas unit kerja dan memengaruhi kinerja tim. Kehadiran yang konsisten memungkinkan pembagian kerja berjalan efektif, menghindari keterlambatan dalam pelayanan, dan menjaga kesinambungan proses administrasi.

Kemampuan bekerja sama merupakan dimensi sosial dari kinerja yang menggambarkan sejauh mana seorang pegawai mampu berkolaborasi dengan rekan kerja dan atasan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam lembaga pendidikan tinggi, koordinasi lintas unit seperti akademik, keuangan, kepegawaian, dan layanan mahasiswa menuntut komunikasi yang efektif dan sikap saling mendukung antarpegawai. Menurut Mathis dan Jackson (2006), kerja sama yang baik dapat meningkatkan efisiensi organisasi melalui sinergi tugas dan pertukaran informasi yang lancar. Pegawai yang mampu bekerja sama menunjukkan keterampilan interpersonal yang matang, kemampuan mendengarkan, serta kepekaan terhadap kebutuhan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan cerminan efektivitas dan efisiensi individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi. Dalam sistem manajemen sumber daya manusia di instansi pemerintah, pengukuran kinerja tidak hanya

berfokus pada capaian hasil kerja (*output* dan *outcome*), tetapi juga pada aspek perilaku kerja yang mencerminkan nilai-nilai dasar ASN, yakni BerAKHLAK Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Indikator perilaku kerja ini menjadi instrumen penting dalam penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagaimana diatur dalam PermenPAN-RB No. 6 Tahun 2022. Dengan demikian, kinerja ASN mencakup dua dimensi utama: capaian hasil kerja (kualitas dan kuantitas kerja) serta perilaku kerja yang menunjukkan profesionalisme, tanggung jawab, dan integritas.

Dalam konteks lembaga pendidikan tinggi kinerja pegawai administrasi berperan strategis dalam menjamin kelancaran layanan akademik, administrasi keuangan, dan koordinasi lintas unit. Berdasarkan teori kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006), kinerja dapat diukur melalui lima indikator utama: kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Kuantitas kerja tercermin dari kemampuan pegawai menyelesaikan volume pekerjaan sesuai target waktu dan standar organisasi, sedangkan kualitas kerja menggambarkan ketelitian, ketepatan, dan profesionalisme dalam menghasilkan output yang bernilai. Efisiensi waktu berkaitan dengan kemampuan mengelola jam kerja secara optimal tanpa menurunkan mutu hasil, sementara kehadiran dan kerja sama menunjukkan komitmen serta partisipasi aktif dalam mencapai tujuan lembaga.

Kompetensi menjadi faktor fundamental yang membentuk kinerja pegawai karena mencerminkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai standar organisasi. Boyatzis (1982) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar individu yang berkaitan dengan perilaku efektif dalam melaksanakan pekerjaan. Spencer dan Spencer (1993) mengidentifikasi lima

dimensi kompetensi, yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi diklasifikasikan menjadi kompetensi inti, manajerial, dan fungsional sebagaimana dijelaskan oleh Carrol dan McCrackin dalam Edison (2016). Indikator kompetensi mencakup aspek pengetahuan, keterampilan teknis, kemampuan komunikasi, etika kerja, adaptabilitas, dan kemampuan berpikir kritis. Permenpan RB No. 38 Tahun 2017 menegaskan pentingnya standar kompetensi jabatan ASN yang meliputi kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural. Pegawai administrasi Undiksha diharapkan menguasai sistem informasi akademik, manajemen data digital, dan koordinasi layanan akademik. Ketimpangan kompetensi dapat menimbulkan perbedaan kinerja dan menghambat pencapaian tujuan universitas. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan, sertifikasi, dan peningkatan kapasitas digital menjadi langkah strategis dalam memperkuat daya saing sumber daya manusia di Undiksha.

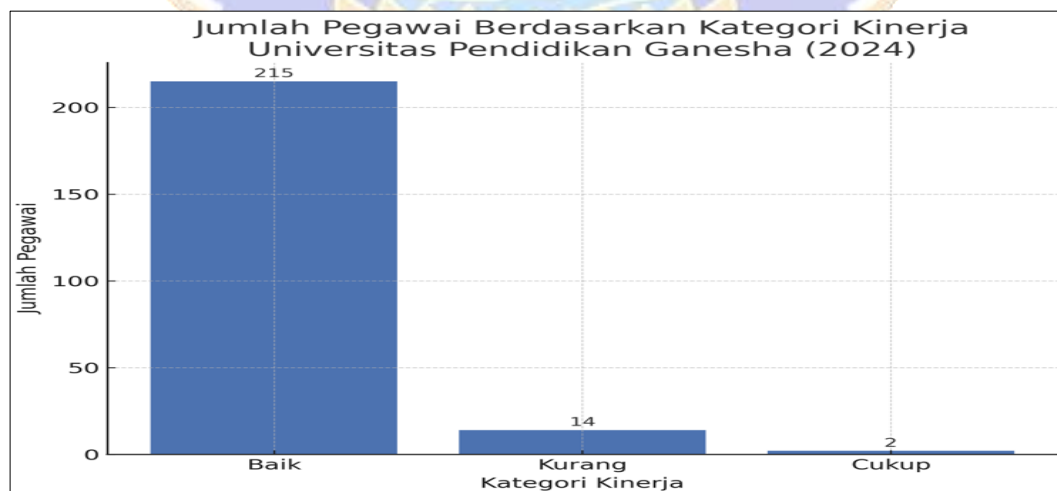
Beban kerja merupakan determinan penting dalam pencapaian kinerja pegawai yang optimal. Teori demand-control Karasek dan Theorell (1990) menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan kontrol individu menentukan tingkat stres dan produktivitas kerja. Beban kerja yang berlebihan (*work overload*) dapat menurunkan efisiensi, sementara beban kerja terlalu rendah (*underload*) menimbulkan kejenuhan dan menurunkan semangat kerja. Hartono dan Kusuma (2020) menguraikan empat indikator beban kerja, yaitu pencapaian target, kondisi pekerjaan, waktu kerja, dan standar kerja. Faktor eksternal seperti fasilitas kerja, lingkungan kerja, dan struktur organisasi turut memengaruhi tingkat beban kerja (Tjiabrata, Lumanauw & Dotulong 2017). Dalam konteks Undiksha, distribusi pegawai yang tidak proporsional antarunit

menyebabkan ketimpangan beban kerja. Unit dengan fungsi administratif mengalami tekanan kerja tinggi, sedangkan unit lain memiliki aktivitas terbatas. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan motivasi dan menghambat efektivitas organisasi. Analisis beban kerja berbasis data menjadi kebutuhan untuk memastikan pembagian tugas sesuai kapasitas dan kompetensi pegawai.

Pengembangan karir merupakan mekanisme strategis dalam menjaga motivasi, loyalitas, dan kinerja pegawai di lingkungan organisasi publik. Handoko (2011) mendefinisikan pengembangan karir sebagai proses peningkatan pribadi yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan karir. Noe (2010) menekankan bahwa pengembangan karir melibatkan perencanaan individu dan dukungan organisasi secara berkelanjutan. Indikator pengembangan karir menurut Sihotang (2014) meliputi kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, kesetiaan, dan kemampuan berinteraksi. Sistem pengembangan karir ASN yang diatur melalui Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 menekankan merit system, yaitu promosi dan rotasi jabatan berdasarkan kinerja dan kompetensi, bukan senioritas semata. Di Undiksha, peluang promosi dan pelatihan belum merata, sehingga sebagian pegawai merasa stagnan. Ketidakjelasan jenjang karir menurunkan motivasi dan berpotensi menghambat inovasi kerja. Pengembangan karir berbasis kompetensi dan prestasi menjadi solusi untuk membangun iklim kerja yang produktif, adil, dan berkelanjutan di lingkungan universitas.

Pegawai Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) sebagai bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian visi dan misi universitas sebagai Perguruan Tinggi Negeri yang

berkomitmen pada pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kinerja pegawai tidak hanya berfungsi sebagai ukuran keberhasilan individu, tetapi juga mencerminkan kapasitas institusi dalam mengelola sumber daya manusia yang efektif dan berdaya saing. Undiksha, yang memiliki fokus pada pengembangan pendidikan berbasis karakter dan teknologi, menuntut adanya pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, integritas, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan sistem kerja berbasis digital. Dalam konteks manajemen perguruan tinggi negeri, pegawai tidak sekadar berperan sebagai pelaksana administrasi, tetapi juga sebagai penggerak efisiensi birokrasi akademik yang mendukung kelancaran kegiatan dosen dan mahasiswa. Oleh karena itu, pengukuran dan peningkatan kinerja pegawai Undiksha menjadi salah satu aspek penting dalam membangun tata kelola universitas yang akuntabel dan responsif terhadap tuntutan globalisasi pendidikan tinggi (Susanto 2023).



Sumber: Bagian Kepegawaian Universitas Pendidikan Ganesha Tahun 2024.

**Gambar 1. Jumlah Pegawai Berdasarkan Kategori Kinerja 2024**

Gambar 1 evaluasi kinerja pegawai tahun 2024 menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Undiksha memiliki kinerja yang baik, dengan distribusi hasil penilaian yang menggambarkan tingkat profesionalisme dan kedisiplinan kerja di lingkungan universitas. Data menunjukkan bahwa dari seluruh pegawai, sebanyak 215 orang tergolong berkinerja “Baik”, 2 orang berkinerja “Cukup”, dan 14 orang masuk kategori “Kurang”. Ditinjau dari indikator penilaian, capaian kinerja tersebut terutama mencerminkan dimensi kuantitas dan kualitas hasil kerja. Pegawai dengan kategori “Baik” umumnya menunjukkan produktivitas tinggi, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, serta mutu hasil kerja yang memenuhi standar organisasi. Sebaliknya, pegawai yang masuk kategori “Cukup” dan “Kurang” cenderung memiliki capaian yang belum optimal baik dari sisi kuantitas output maupun kualitas hasil kerja, seperti ketidakteraturan dalam pelaporan, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, atau hasil kerja yang memerlukan revisi berulang. Temuan ini menegaskan pentingnya pembinaan berkelanjutan dan penguatan kompetensi teknis agar kesenjangan kinerja antarpegawai dapat diminimalkan dan kualitas pelayanan administrasi universitas semakin meningkat.

Komposisi kinerja tersebut mencerminkan bahwa Undiksha memiliki potensi sumber daya manusia yang kuat, namun tetap perlu melakukan pembenahan pada kelompok pegawai yang belum mencapai kinerja optimal. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi perbedaan capaian kinerja tersebut adalah persebaran pegawai pada berbagai unit kerja yang memiliki karakteristik, beban kerja, serta kualifikasi pegawai yang berbeda-beda. Berdasarkan data DUK ASN Tenaga Kependidikan Undiksha tahun 2025, jumlah pegawai tersebar di berbagai unit, dengan konsentrasi tertinggi pada Bagian Umum sebanyak 40 pegawai, diikuti oleh Biro Keuangan dan

Umum sebanyak 31 pegawai, serta Unit Penunjang Akademik Perpustakaan sebanyak 21 pegawai. Sementara itu, beberapa fakultas seperti Fakultas Ekonomi dan Fakultas Hukum dan Ilmu Sosial memiliki jumlah pegawai relatif sedikit, masing-masing 4 orang. Selain dari sisi jumlah, terdapat pula variasi dalam kesesuaian kualifikasi pendidikan pegawai dengan bidang tugasnya. Misalnya, di Biro Keuangan dan Umum masih terdapat pegawai yang berlatar belakang pendidikan non-keuangan, sehingga dapat memengaruhi efektivitas pengelolaan administrasi keuangan. Hal serupa juga dapat ditemukan pada unit-unit lain, di mana tidak semua pegawai memiliki latar belakang pendidikan yang relevan dengan fungsi unitnya. Persebaran dan ketidaksesuaian ini menunjukkan adanya potensi ketimpangan baik dalam beban kerja maupun dalam kompetensi teknis. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan manajemen sumber daya manusia berbasis analisis beban kerja dan kualifikasi pegawai yang akurat agar distribusi, penempatan, dan pemanfaatan pegawai dapat lebih sejalan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Selain persebaran pegawai, kualifikasi pendidikan juga menjadi faktor yang menentukan kualitas kinerja di lingkungan Undiksha. Data DUK ASN Tenaga Kependidikan Undiksha tahun 2025 menunjukkan bahwa komposisi pendidikan pegawai didominasi oleh lulusan S1 sebanyak 113 orang, S2 sebanyak 52 orang, dan S3 sebanyak 3 orang, sedangkan pegawai dengan pendidikan SMA/SMK berjumlah 39 orang. Kualifikasi pendidikan yang relatif tinggi mencerminkan kesiapan Undiksha dalam mendukung transformasi digital dan penerapan sistem kerja berbasis teknologi informasi seperti *e-office* dan sistem kepegawaian elektronik. Namun demikian, kualifikasi formal belum sepenuhnya menjamin

kompetensi fungsional yang dibutuhkan di lingkungan kerja yang dinamis. Pegawai perlu terus mengembangkan kemampuan dalam bidang pelayanan publik, manajemen arsip digital, serta keterampilan komunikasi lintas unit agar kinerja kelembagaan dapat meningkat secara berkelanjutan (Wibowo 2022). Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia berbasis pelatihan dan pendidikan berkelanjutan menjadi bagian penting dari strategi Undiksha untuk memperkuat daya saing institusi di tengah persaingan global perguruan tinggi negeri.

Kinerja pegawai di Undiksha tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi dan latar belakang pendidikan, tetapi juga oleh tingkat beban kerja yang dihadapi. Pegawai pada unit pelayanan publik, keuangan, dan akademik sering kali harus menangani berbagai aktivitas administratif yang kompleks, seperti pengelolaan dokumen perencanaan, penyusunan laporan keuangan, pelaksanaan kegiatan akademik, hingga pelaporan kinerja lembaga. Kondisi ini menyebabkan terjadinya beban kerja berlebih (*work overload*) pada sebagian pegawai, terutama pada periode puncak kegiatan akademik seperti akreditasi atau penilaian kinerja. Ketidakseimbangan beban kerja dapat menurunkan efektivitas kerja, meningkatkan stres, dan menurunkan motivasi, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Rahmawati dan Nugroho (2023) menegaskan bahwa beban kerja yang tidak proporsional akan menimbulkan kelelahan fisik dan emosional serta menghambat pencapaian target organisasi. Dalam konteks Undiksha, pengaturan beban kerja perlu memperhatikan kesesuaian antara tugas jabatan, kompetensi pegawai, dan sarana pendukung agar tercipta efisiensi dan kepuasan kerja yang seimbang.

Faktor lain yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai adalah pengembangan karir ASN di lingkungan Undiksha memiliki jenjang karir yang diatur berdasarkan sistem merit, yang menilai prestasi, kompetensi, dan masa kerja (Permenpan RB No. 7 Tahun 2021). Pengembangan karir yang jelas dapat mendorong semangat kerja dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Namun, dalam praktiknya, tidak semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh promosi jabatan atau pelatihan kompetensi. Keterbatasan kuota pelatihan, kebijakan rotasi yang belum optimal, serta minimnya program mentoring menyebabkan sebagian pegawai merasa stagnan dalam perjalanan karirnya. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi intrinsik yang berdampak pada penurunan kinerja. Dalam situasi seperti ini, Undiksha perlu menerapkan strategi pengembangan karir yang lebih inklusif dan berbasis kinerja agar setiap pegawai memiliki peluang yang setara untuk berkembang. Strategi tersebut dapat meliputi sistem penilaian berbasis kompetensi, penghargaan bagi pegawai berprestasi, serta pembukaan jalur karir fungsional yang jelas di lingkungan universitas.

Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan hasil dari interaksi dinamis antara kompetensi, beban kerja, dan pengembangan karir yang secara simultan menentukan efektivitas serta produktivitas lembaga. Ketiga variabel ini saling berkaitan dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pegawai dengan tingkat kompetensi yang tinggi dan beban kerja yang proporsional cenderung memiliki kinerja lebih baik karena mampu menyelesaikan tugas secara efisien dan efektif. Sebaliknya, pegawai yang menghadapi beban kerja berlebih atau tidak memiliki kesempatan pengembangan karir yang memadai sering mengalami kelelahan kerja (*job fatigue*) yang berdampak pada penurunan motivasi dan kualitas

hasil kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang baik harus memperhatikan keseimbangan antara kemampuan individu, tuntutan pekerjaan, dan peluang pengembangan karir.

Penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Harahap (2022) menemukan bahwa kompetensi memiliki peran signifikan dalam memperkuat hubungan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintahan daerah. Hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa pegawai dengan kompetensi tinggi lebih mudah mengaktualisasikan potensi diri melalui peluang pengembangan karir yang diberikan organisasi. Penelitian Sari dan Pratama (2023) juga mengonfirmasi bahwa beban kerja yang tidak proporsional menurunkan tingkat produktivitas pegawai karena memicu stres kerja dan menurunkan semangat kerja. Dalam konteks serupa, Wulandari (2021) menyatakan bahwa keseimbangan beban kerja yang baik dapat meningkatkan fokus dan efisiensi pegawai sehingga berdampak positif terhadap hasil kerja. Di sisi lain, penelitian Dewi dan Lestari (2021) menunjukkan bahwa pengembangan karir yang direncanakan dengan sistem merit mampu meningkatkan loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi, karena memberikan rasa keadilan dan kejelasan arah karir.

Beberapa penelitian lainnya, seperti yang dilakukan oleh Hidayat dan Nasution (2020), mengungkapkan bahwa kompetensi teknis dan perilaku kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja, tetapi pengaruh tersebut dapat berkurang apabila pegawai tidak memperoleh kesempatan pengembangan karir yang memadai. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketiga variabel kompetensi, beban kerja, dan pengembangan karir perlu dilihat secara simultan karena saling

memengaruhi dalam membentuk kinerja pegawai. Meskipun berbagai penelitian telah menelaah hubungan antarvariabel tersebut, sebagian besar dilakukan pada instansi pemerintahan umum atau lembaga pelayanan publik, seperti dinas, rumah sakit, dan badan pemerintahan daerah. Masih terbatas penelitian yang secara khusus menyoroti hubungan ketiga variabel tersebut pada konteks pegawai administrasi di perguruan tinggi negeri, yang memiliki karakteristik organisasi berbeda lebih kompleks, melibatkan koordinasi akademik dan administratif, serta dituntut memberikan pelayanan pendidikan yang prima.

Penelitian ini berupaya membangun model hubungan antara kompetensi, beban kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai secara simultan pada lembaga pendidikan tinggi negeri, khususnya Universitas Pendidikan Ganesha. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya menguji dua variabel atau berfokus pada lembaga pemerintahan umum, penelitian ini menempatkan ketiga variabel tersebut dalam satu kerangka konseptual terpadu yang merepresentasikan kondisi empiris pegawai administrasi di perguruan tinggi. Selain itu, penelitian ini juga mengaitkan hasil kinerja dengan indikator perilaku kerja ASN sebagaimana tercantum dalam nilai-nilai dasar *BerAKHLAK* (berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif). Pendekatan ini diharapkan memperkaya pemahaman teoritis tentang manajemen kinerja ASN serta memberikan dasar praktis bagi penguatan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Undiksha. Dengan demikian, penelitian ini memiliki relevansi dan kontribusi strategis dalam memperkuat profesionalisme serta efektivitas kelembagaan perguruan tinggi negeri melalui pengelolaan pegawai berbasis kompetensi, beban kerja yang proporsional, dan sistem karir yang adil.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh kompetensi, beban kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Universitas Pendidikan Ganesha. Hal ini didasarkan pada adanya permasalahan nyata yang ditemukan di lapangan, di mana masih terdapat pegawai dengan kompetensi yang belum optimal, distribusi beban kerja yang tidak merata, serta sistem pengembangan karir yang masih belum terstruktur dengan baik. Dengan meneliti ketiga faktor ini secara simultan, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana interaksi antara kompetensi, beban kerja, dan pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi konkret bagi institusi pendidikan tinggi dalam merancang kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengambilan keputusan strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan akademik, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memiliki nilai akademis tetapi juga nilai praktis yang dapat diterapkan dalam konteks manajemen sumber daya manusia di institusi pendidikan tinggi.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Kinerja pegawai memiliki peran strategis dalam menjamin efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi. Di lingkungan Universitas Pendidikan Ganesha, kinerja pegawai administrasi dan akademik berkontribusi secara langsung terhadap kelancaran proses akademik dan non-akademik. Namun, berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan pihak terkait, masih ditemukan sejumlah persoalan yang mengindikasikan belum optimalnya kinerja

pegawai. Permasalahan tersebut diduga berkaitan erat dengan aspek kompetensi, beban kerja, dan pengembangan karir yang belum sepenuhnya berjalan secara maksimal.

- 1) Aspek kompetensi, sejumlah pegawai masih menunjukkan keterbatasan dalam penguasaan keterampilan dan pengetahuan teknis yang relevan dengan tugas-tugas administrasi maupun pelayanan akademik. Keterbatasan ini diduga dipengaruhi oleh minimnya akses terhadap pelatihan dan program pengembangan yang sistematis, yang dapat menunjang peningkatan kapasitas individu sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 2) Sisi beban kerja, terdapat ketidakseimbangan distribusi tugas yang berpotensi menimbulkan ketegangan antarunit dan pegawai. Beberapa pegawai menyampaikan adanya kelebihan beban kerja (*work overload*), sementara sebagian lainnya justru mengalami kekurangan beban kerja. Ketimpangan ini tidak hanya memengaruhi produktivitas dan efisiensi, tetapi juga berdampak terhadap motivasi kerja dan kesehatan mental pegawai.
- 3) Aspek pengembangan karir, ditemukan bahwa sistem pengelolaan karir pegawai belum dirancang secara terstruktur dan transparan. Ketiadaan jalur karir yang jelas serta terbatasnya kesempatan promosi atau pengakuan formal terhadap pencapaian individu dapat menimbulkan persepsi stagnasi dan berdampak pada menurunnya antusiasme serta loyalitas pegawai terhadap institusi. Pegawai membutuhkan kepastian bahwa upaya dan kontribusi mereka akan diapresiasi melalui skema pengembangan karir yang adil dan berkelanjutan.

Permasalahan-permasalahan tersebut menandakan adanya tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang perlu segera mendapatkan perhatian. Jika tidak diatasi dengan tepat, kondisi ini dikhawatirkan akan berdampak terhadap penurunan kinerja institusional secara keseluruhan dan berimplikasi pada kualitas layanan pendidikan yang diberikan oleh universitas.

### **1.3 Batasan Masalah**

Penelitian ini memiliki ruang lingkup yang dibatasi agar pembahasan lebih terarah dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Fokus utama penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi, beban kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai administrasi di Universitas Pendidikan Ganesha. Oleh karena itu, subjek penelitian dibatasi hanya pada pegawai administrasi yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses pelayanan akademik dan non-akademik, dan tidak mencakup dosen maupun tenaga pendidik lainnya yang memiliki karakteristik pekerjaan berbeda.

Variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian ini mencakup kompetensi, beban kerja, dan pengembangan karir sebagai variabel Independen, serta kinerja sebagai variabel dependen. Kompetensi yang dimaksud merujuk pada kemampuan individu dalam aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya di lingkungan kerja. Beban kerja dibatasi pada persepsi mengenai kuantitas pekerjaan, tekanan waktu, serta distribusi tugas antarunit kerja. Pengembangan karir dalam penelitian ini merujuk pada kejelasan arah jenjang karir, kesempatan pengembangan melalui pelatihan, dan peluang promosi jabatan yang tersedia bagi tenaga kependidikan.

Sementara itu, kinerja diukur melalui indikator pelaksanaan tugas, efisiensi kerja, ketepatan waktu, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan institusi. Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dalam kurun waktu tertentu, dengan pengumpulan data melalui instrumen kuesioner. Dengan batasan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang fokus dan mendalam, serta menghasilkan rekomendasi kebijakan yang relevan dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan Universitas Pendidikan Ganesha.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka yang menjadi rumusan masalah adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Universitas Pendidikan Ganesha?
- 2) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Universitas Pendidikan Ganesha?
- 3) Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai Universitas Pendidikan Ganesha?
- 4) Apakah kompetensi, beban kerja, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Universitas Pendidikan Ganesha?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian adalah untuk

- 1) Menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Universitas Pendidikan Ganesha.

- 2) Menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Universitas Pendidikan Ganesha.
- 3) Menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Universitas Pendidikan Ganesha.
- 4) Menguji pengaruh kompetensi, beban kerja, dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja pegawai Universitas Pendidikan Ganesha.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi pendidikan tinggi. Dengan meneliti pengaruh kompetensi, beban kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, penelitian ini memperkaya khazanah literatur akademik mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas kinerja individu dalam organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga memberikan validasi empiris terhadap teori-teori manajemen sumber daya manusia yang telah berkembang sebelumnya, seperti teori karakteristik individu dan kompetensi (Boyatzis), model stres kerja (Karasek & Theorell), serta teori pengembangan karir organisasi (Noe et al.). Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik bagi pengembangan model-model teoritis selanjutnya yang relevan dengan pengelolaan sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi, serta membuka peluang untuk penelitian lanjutan dengan pendekatan dan variabel yang lebih kompleks.

## 1.6.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bernilai bagi pengelolaan sumber daya manusia di Universitas Pendidikan Ganesha. Temuan dari penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh pimpinan universitas, khususnya unit yang bertanggung jawab dalam manajemen kepegawaian, untuk merumuskan kebijakan strategis yang berbasis data dalam rangka peningkatan kinerja pegawai. Dengan memahami pengaruh kompetensi, beban kerja, dan pengembangan karir, universitas dapat menyusun program peningkatan kapasitas yang lebih terarah, melakukan evaluasi beban kerja secara berkala, serta mengembangkan sistem pengembangan karir yang lebih transparan dan berkelanjutan. Upaya-upaya tersebut akan mendukung peningkatan motivasi kerja, kepuasan pegawai, serta kualitas pelayanan administrasi dan akademik secara keseluruhan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi landasan dalam menciptakan iklim kerja yang lebih profesional, adil, dan responsif terhadap dinamika perubahan organisasi, sehingga memperkuat daya saing institusi baik di tingkat nasional maupun global.

## 1.7 Rencana Publikasi

Rencana publikasi penelitian ini adalah pada Jurnal Akuntansi Bisnis dan Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkececwara. Jurnal dapat diakses pada link berikut : <https://journal.stie-mce.ac.id/index.php>