

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk keberhasilan organisasi karena modal manusia memiliki kualitas tertentu yang menjadikannya berharga. Dalam persaingan bisnis, sebuah organisasi dapat berhasil jika memiliki keunggulan kompetitif daripada pesaing dan dapat memegang keunggulan (Noe *et al.*, 2016). Sumber daya manusia memegang peranan untuk mendukung pengembangan perusahaan dalam mencapai keberhasilan (Harun, P., & Marsyandi, F. D. 2022)

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan, baik secara individu maupun organisasi (Sutrisno., 2016). Manajemen sumber daya manusia juga merupakan fungsi yang dilakukan organisasi dalam mengelola karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Invancevic., 2013). Sumber daya yang berkualitas adalah yang mempunyai keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang diperoleh manusia. Kebutuhan karyawan yang kompeten dapat dimanfaatkan untuk mendukung kegiatan operasional serta akulturasi budaya yang mendukung keberhasilan (Adiwibowo, T. G., & Harun, P. 2018)

Pendidikan tinggi di Indonesia ini telah memasuki era baru, suatu era kompetitif yang penuh tantangan karena adanya perubahan yang cepat dan melesat. Perkembangan yang begitu cepat harus membuat suatu institusi beradaptasi menyesuaikan agar tidak tertinggal dan bersaing dengan yang lainnya. Setiap organisasi mempunyai visi dan misi agar dapat mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor yang mendukung tercapainya tujuan organisasi yaitu adanya sumber daya manusia.

Peringkat perguruan tinggi merupakan hasil kinerja organisasi. Pentingnya peringkat perguruan tinggi organisasi, sehingga menjadi pusat perhatian sebagian pengelola, bahkan dijadikan acuan ketika merumuskan program kerja dan langkah strategis. Peringkat yang bagus akan membangun reputasi akademik sehingga diharapkan dapat menarik calon mahasiswa dalam jumlah besar. Perguruan tinggi saling berkompetisi meningkatkan peringkat agar menjadi yang terbaik, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat bahwa perguruan tinggi tersebut ada pada jajaran perguruan tinggi yang berkualitas.

Tabel 1. 1 Peringkat Perguruan Tinggi Swasta xyz

Tahun	Peringkat	Kategori
2016	37	Cluster Binaan
2016-2018	882	Clusterisasi Perguruan Tinggi Berbasis kinerja penelitian dengan cluster binaan
2018	428	Peringkat 1000 Universitas di Indonesia versi Internasional
2020	49	PTS terbaik di DKI Jakarta
2021	955	PTS kategori <i>setting &amp; infrastructure - education &amp; research</i> terbaik di Dunia

Sumber : Kemendikbud, 2022 dan [greenmetric.ui.ac.id](https://greenmetric.ui.ac.id)

Peran sumber daya manusia sangat penting dalam setiap organisasi. Organisasi xyz merupakan sektor industri jasa yang bergerak di bidang pendidikan. Di dalam sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pendidikan, terdapat tenaga kependidikan. Menurut ketentuan Pasal 1 angka 5 UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Adapun tugas tenaga kependidikan dituangkan dalam pasal 39 ayat (1) UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

**Tabel 1. 2 Data Tenaga Kependidikan Tahun 2022**

<b>Keterangan</b>	<b>Pria</b>	<b>Wanita</b>	<b>Total</b>
Pegawai Tetap	24	16	40
PKWT	12	4	16
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>56</b>

Sumber: Data Internal Organisasi

Berdasarkan data di atas diketahui bahwa jumlah tenaga kependidikan pada organisasi xyz yaitu 56 orang, diantaranya pegawai tetap berjumlah 40 orang dan pegawai PKWT berjumlah 16 orang. Pada tabel 1.2 di atas juga dijelaskan bahwa pegawai tetap berjenis kelamin pria berjumlah 24 sedangkan pegawai tetap berjenis kelamin wanita berjumlah 16. Hal ini juga sama dengan pegawai PKWT, pegawai berjenis kelamin pria lebih dominan dengan berjumlah 12, sedangkan pegawai Wanita PKWT berjumlah 4.

Kondisi covid-19 saat ini membuat seluruh kegiatan harus menyesuaikan karena adanya perubahan pada tempat berkegiatan, termasuk dalam bidang pendidikan. Kementerian Pendidikan dan kebudayaan mengeluarkan surat edaran Nomor : 36962/MPK.A/HK/2020 tertanggal 17 Maret 2020 tentang pembelajaran secara daring dan bekerja dari rumah dalam rangka pencegahan covid-19. Akibat dari kebijakan tersebut membuat sektor pendidikan seperti sekolah maupun perguruan tinggi menghentikan proses pembelajaran secara tatap muka. Sebagai gantinya, proses pembelajaran dilaksanakan secara daring yang bisa dilaksanakan dari rumah masing-masing. Penutupan kantor, tempat ibadah, tempat perbelanjaan dan juga sekolah merupakan dampak yang terjadi adanya pandemi. Penyesuaian ini membuat dampak yang sangat nyata terutama bagi sektor pendidikan.

Kinerja merupakan hasil kerja dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan serta karyawan untuk mencapai tujuan suatu organisasi (Abdullah,. 2014). Kinerja juga merupakan Grafikan mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono,. 2012). Kinerja merupakan tindakan seseorang yang timbul dari kemampuan usaha yang dilakukan agar mendapatkan hasil yang diinginkannya, diiringi dengan dorongan yang lebih serta kemampuan yang cukup sehingga seseorang bisa menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkannya. Kinerja yang dialami pada perguruan tinggi di Indonesia mengalami penurunan dikarenakan dampak dari adanya pandemi. Bagi perguruan tinggi swasta masalah yang muncul ialah berkurangnya jumlah mahasiswa pada tiap

semester. Beberapa mahasiswa melakukan cuti atau berhenti kuliah dikarenakan kondisi perekonomian yang sulit akibat pandemi.

**Tabel 1. 3 Daftar Jumlah Mahasiswa Per Semester**

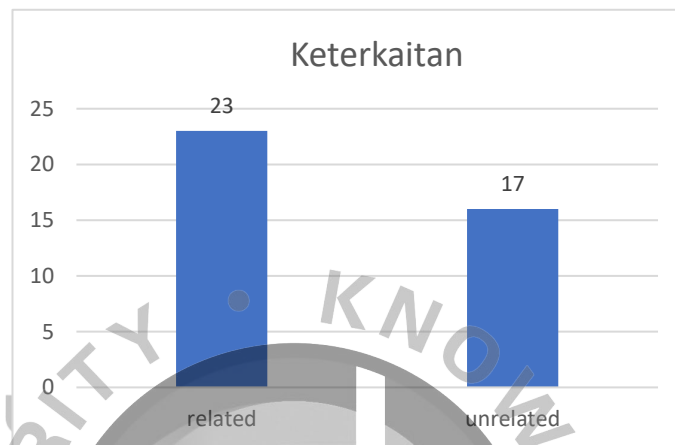
Program Studi	Jumlah Mahasiswa			
	20192	20201	20202	20211
Akuntansi	500	504	474	401
Manajemen	710	718	695	612
Manajemen Keuangan dan Perbankan Syariah	101	84	83	80

Sumber : (pddikti, kemendikbud, 2022)

Berdasarkan data pada tabel 1.3 dijelaskan bahwa jumlah mahasiswa di setiap semester mengalami naik turun sehingga dapat berpengaruh terhadap pendapatan organisasi xyz. Pada peristiwa ini dapat berkaitan dengan kinerja karyawan yang mana sebagai salah satu faktor pendukung nya yaitu tenaga kependidikan.

Tinggi rendahnya suatu kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kompetensi. Kompetensi merupakan kemampuan seseorang mempunyai kualitas dalam diri untuk diimpelentasikan (Kacinova & Chalezquer., 2022). Kompetensi sebagai syarat untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab baik secara keseluruhan maupun sebagian yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas nya (Subary & Hanes., 2015). Sumber daya manusia di dalam organisasi harus memiliki kompetensi yang dibutuhkan agar organisasi dapat tetap hidup dan berkembang, sehingga pelaksanaan manajemen sumber daya manusia sejak rekrutmen harus berorientasi pada model kompetensi. Dalam upaya meningkatkan kinerja, maka

dibutuhkan karyawan yang memiliki pendidikan dan pengalaman kerja. Latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang sesuai dapat menentukan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan pada organisasi (Setiawan,. 2016).



**Grafik 1. 1 Data Internal Organisasi**

Berdasarkan data pada Grafik 1.1 yaitu keterkaitan antara pendidikan terakhir, pengalaman kerja dan penempatan kerja di xyz. Diketahui bahwa sebanyak 57% yaitu setara dengan 23 karyawan memiliki keterkaitan antara pendidikan terakhir, pengalaman serta penempatan kerja. Kemudian diketahui sebanyak 43% atau setara dengan 17 karyawan tidak memiliki keterkaitan antara pendidikan terakhir, pengalaman dan penempatan kerja.

Setiap organisasi harus memperhatikan tingkat pendidikan serta pengalaman kerja karyawan, sehingga organisasi akan dapat berkembang dan bersaing dengan organisasi yang lain. Dalam mewujudkan efektifitas kerja karyawan, maka organisasi harus menjalankan usaha-usaha perbaikan atau peningkatan efektifitas kerja karyawan yang dilakukan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya.

Berdasarkan wawancara dengan tenaga kependidikan tetap di organisasi xyz. Beberapa karyawan bekerja bukan sesuai bidangnya atau tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang ditempuh. Karyawan yang memiliki sertifikat kompetensi di bidangnya pun juga ada, tetapi tidak diimplementasikan ke pekerjaannya karena menempati bagian yang bukan di bidangnya. Hal ini secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan di organisasi. Kemudian tidak adanya pelatihan ketika akan memulai suatu pekerjaan melainkan belajar mandiri secara otodidak atas dasar diri sendiri atau dengan pengalaman senior. Padahal dengan adanya pelatihan yang dilakukan organisasi, dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang akan menjadi sebuah kompetensi yang dimiliki karyawan menjadi maksimal sehingga dapat mengefesienkan dan mengefektifkan kinerja karyawan di organisasi.

Di dalam organisasi disiplin merupakan sebuah elemen yang penting, karena disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan serta pelaksanaan yang teratur dan merupakan kunci sebuah tujuan. Disiplin merupakan sikap mentaati peraturan yang berlaku untuk mencapai prestasi kinerja dan pencapaian tujuan organisasi (Arif et al., 2019). Disiplin diarahkan untuk membentuk dan meningkatkan sikap serta perilaku karyawan secara sukarela sehingga karyawan dapat bekerja sama antar karyawan lain dalam meningkatkan kinerja mereka (Maryani., 2021).

**Tabel 1. 4 Data Kehadiran Karyawan Bulan Januari - Maret 2022**

Bulan	Total Karyawan	Jam Kerja	Rata-rata	
			Masuk	Pulang
Januari	42	8 jam	08:24	16:10
Februari	39	8 jam	08:45	15:22
Maret	39	8 jam	08:37	16:48

Sumber : Data Internal Organisasi

Data di atas merupakan rata-rata jam kehadiran masuk dan pulang karyawan ketika WFO (*Work From Office*). Pada kondisi pandemi covid-19 di organisasi xyz menerapkan sistem kerja WFH (*Work From Home*) dan WFO (*Work From Office*). Dimana setiap divisi dapat saling berkoordinasi antar rekan dan atasan untuk melaksanakan jadwal piket setiap hari nya. Apabila ada keperluan yang penting maka diperbolehkan untuk datang ke kantor. Kebijakan ini dibuat oleh pimpinan organisasi xyz tentang kewaspadaan dan pencegahan penyebaran infeksi covid-19 di lingkungan kerja. Hal ini merupakan anjuran peraturan pemerintah sebagai salah satu cara agar angka kasus positif covid sedikit dan tidak semakin menyebar di Indonesia khususnya di kota Jakarta.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis terhadap tenaga kependidikan tetap di organisasi xyz, bahwa ada beberapa karyawan ketika WFO (*Work From Office*) tidak melakukan presensi tulis tangan manual sehingga data kehadiran karyawan tidak sesuai dengan realita. Aturan dari organisasi ketika bekerja yaitu 8 jam, tetapi ketika keadaan pandemi ini justru ada sebagian karyawan melakukan pekerjaan kurang dari 8 jam dan adapula yang lebih dari 8 jam. Tingkat kehadiran karyawan sangat penting, karena disiplin kerja karyawan memiliki



tanggung jawab terhadap tugasnya sehingga karyawan yang mempunyai disiplin kerja baik, kinerjanya akan lebih baik dan dapat menambah produktivitasnya.

Setiap perusahaan pasti memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda. Berdasarkan jurnal (Nikpour., 2017) budaya organisasi merupakan nilai-nilai budaya, keyakinan, dan prinsip-prinsip yang melekat di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan norma perilaku dan nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut (Wahyu & Tupti., 2019). Karakteristik yang ada pada sebuah organisasi serta menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga dapat membedakannya dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan wawancara dengan tenaga kependidikan tetap, nilai budaya di dalam organisasi xyz sebenarnya sudah kuat hanya saja beberapa karyawan yang masih tidak sesuai. Seperti contoh, diwajibkan untuk memakai baju berwarna putih pada hari senin, tetapi ditemukan ada beberapa karyawan yang tidak mengikuti aturan tersebut. Hasil wawancara yang telah dilakukan oleh tenaga kependidikan tetap, menyatakan bahwa terdapat penyesuaian cara bekerja antar karyawan, artinya cara kerja yang sudah dilakukan sejak dahulu kala tidak bisa diganggu dan dikembangkan oleh perkembangan jaman. Sehingga hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja adalah motivasi. Motivasi adalah cara orang bersemangat di tempat kerja untuk memaksimalkan keinginan dan kesediaannya untuk menggunakan energinya dalam mencapai tujuan sebuah

organisasi (Sandhu *et al.*, 2017). Di setiap organisasi menginginkan kinerja dari karyawan nya meningkat, untuk mencapai hal ini maka perusahaan harus memberikan motivasi yang baik kepada seluruh karyawan agar dapat mencapai prestasi kerja. Motivasi merupakan faktor yang penting di dalam sebuah kinerja, jika motivasi karyawan meningkat maka kinerja pun akan meningkat.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan bahwa motivasi kerja yang dimiliki karyawan perusahaan xyz saat ini masih sangat rendah dimana dari segi kebutuhan penghargaan jarang sekali perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Selain penghargaan, kurangnya evaluasi kerja yang di review oleh atasan dan didiskusikan kepada rekan di lingkungan kerja. Sehingga karyawan merasa pekerjaan yang telah dilakukan sudah baik dan merasa tidak perlu diperbaiki, hal ini membuat motivasi dalam diri karyawan menurun. Adanya penyesuaian tempat bekerja membuat pada karyawan harus mempunyai keterampilan dalam berkomunikasi jarak jauh, sering kali ditemukan pada beberapa karyawan susah dihubungi ketika dalam keadaan *urgent* sehingga rekan kerjanya merasa tidak adanya dukungan dari rekan untuk menciptakan kinerja yang baik.

Beberapa fenomena yang terjadi di organisasi xyz merupakan hasil observasi dari penulis mengenai permasalahan kinerja yang dirasakan karyawan xyz, bahwa karyawan memiliki faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja yaitu kompetensi, disiplin, budaya organisasi dan motivasi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Siagian., 2018) bahwa meningkatnya faktor kinerja didukung dengan adanya kompetensi, disiplin, budaya organisasi dan motivasi dalam bekerja. Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah di sampaikan maka penulis akan meneliti

## **“Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi”**

### **1.2 Ruang Lingkup Masalah**

Berikut ini adalah ruang lingkup yang dibuat penulis dalam penyusunan penelitian:

1. Penelitian ini diteliti penulis berdasarkan pengembangan dari hasil-hasil penelitian sebelumnya. Penelitian ini merupakan modifikasi Achmad., (2016) yang berjudul *“The effect of Competence, Motivation, and Organizational Culture On The Employee Performance”* dengan (Heriyanto et al., 2018) yang berjudul *“The Effect of Competence and Discipline On Work Motivation and Impact on Employee Performance”*.
2. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan, untuk tiga variabel independent yaitu kompetensi, disiplin dan budaya organisasi. Sedangkan motivasi merupakan variabel intervening yang memediasi antara variabel independen dan dependen.
3. Objek pada penelitian ini hanya berfokus pada karyawan tetap tenaga kependidikan pada xyz. Metode penelitian ini bersifat kuantitatif dan pengambilan data akan dilakukan melalui kuesioner.

### **1.3 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis pada perusahaan xyz, dikhawatirkan adanya permasalahan yang belum terkuak sehingga berdampak terhadap pencapaian sebuah perusahaan. Masalah tersebut juga sering dijumpai di

beberapa perusahaan yang timbul permasalahan terkait kompetensi, disiplin, budaya organisasi dan motivasi.

#### **1.4 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan, maka terbentuk masalah-masalah pokok dalam karya ilmiah ini, yaitu :

1. Apakah kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi?
2. Apakah disiplin berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi?
4. Apakah kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja?
5. Apakah disiplin berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja?
7. Apakah kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi?
8. Apakah disiplin berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi?
9. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi?
10. Apakah motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja?

#### **1.5 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari rumusan masalah maka maksud dan tujuan penelitian ini adalah :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan kompetensi terhadap motivasi

2. Menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan disiplin terhadap motivasi
3. Menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap motivasi
4. Menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan kompetensi terhadap kinerja
5. Menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan disiplin terhadap kinerja
6. Menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kinerja
7. Menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi
8. Menguji dan menganalisis apakah disiplin berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi
9. Menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi
10. Menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan motivasi terhadap kinerja

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat bagi penulis
  - a. Hasil penulisan ini bermanfaat untuk memberikan pemahaman yang mendalam terkait Kompetensi, Disiplin, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi
  - b. Sebagai salah satu syarat kelulusan sarjana manajemen di STIE Indonesia Banking School.
  - c. Sebagai motivasi untuk meneliti segala fenomena yang ada di organisasi xyz

## 2. Manfaat bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran, ide, dan informasi yang bermanfaat terkait dengan menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai bagi pegawai xyz.

## 3. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi pada ilmu sumber daya manusia khususnya pada pembahasan Kompetensi, Disiplin, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi dapat memberikan gagasan dan wawasan baru pada penelitian selanjutnya.

### 1.7 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan dibagi menjadi lima (5) bab, yang diuraikan sebagai berikut :

#### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini sebagai pengantar untuk menuju pendiskripsian isi skripsi. Bab ini membahas mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian.

#### BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

Bab ini membahas mengenai kerangka teori manajemen SDM dan teori-teori dari variabel yang dijadikan dalam penelitian, kerangka berpikir, dan pembentukan model dari hipotesis.

#### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang relevan untuk peneliti gunakan dalam menjawab permasalahan penelitian tersebut. Penjelasan mengenai bab III ini

berisi tentang lokasi penelitian, sumber data, jenis penelitian, subyek penelitian, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

#### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan mengenai hasil penelitian yang menjelaskan Grafikan umum objek penelitian, visi, misi dan tujuan objek penelitian, hasil penelitian serta pembahasan.

#### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan kesimpulan yang ditarik dari hasil analisis penelitian pada bab sebelumnya dan rekomendasi yang diberikan kepada peneliti untuk praktiknya.

