

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk diperhatikan dan tidak dapat diabaikan. Werther dan Davis dalam Sutrisno (2012), berpendapat bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan- tujuan organisasi. Sumber daya manusia menjadi faktor penting untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, sebab hampir seluruh kegiatan operasional dari organisasi atau perusahaan dijalankan oleh manusia atau karyawan. Oleh sebab itu, setiap karyawan dituntut untuk bekerja semaksimal mungkin sehingga organisasi dapat memproduksi barang atau jasa sesuai dengan target yang ditentukan.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan. Douglas dalam Wulandari (2016) menjelaskan bahwa organisasi membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Komitmen organisasi sangat penting jika organisasi mana pun ingin mencapai tujuan organisasinya (Obedgiu et al., 2017). Organisasi dengan karyawan yang berkomitmen cenderung berkinerja lebih baik daripada yang tidak memiliki komitmen (Yukl, 2013). Karyawan yang berkomitmenlah yang membuat organisasi berhasil. Karyawan dengan komitmen tinggi lebih jarang absen dari

pekerjaan, berkinerja tinggi, dan terlibat secara aktif di organisasi (Obedgiu et al., 2017).

Pendidikan tinggi merupakan suatu lembaga atau organisasi yang bergerak di bidang pendidikan yang menjalankan kegiatannya didasarkan kepada kinerja dosen dalam hal ini sebagai tenaga pendidik dan karyawan atau staf yang dikenal sebagai tenaga kependidikan, serta interaksi antara lembaga dengan masyarakat disekitarnya. Sebagai salah satu organisasi yang bergerak dibidang pendidikan seharusnya pendidikan tinggi berperan penting bagi kemajuan masyarakat sekitarnya. Pendidikan tinggi sebagai sumber ilmu, sumber pengembangan ilmu pengetahuan dan sumber acuan dan konsultasi bagi masyarakat dan pemerintah di lingkungannya dalam mengembangkan organisasinya. Sudah selayaknya jika kinerja para sumber daya manusia di lingkungan pendidikan tinggi ini harus meningkat setiap waktu demi terwujudnya dan tercapainya visi dan misi dari pendidikan tinggi tersebut.

Pendidikan tinggi merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional. Pendidikan tinggi sangat berperan dalam mencerdaskan bangsa serta untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan tetap memperhatikan nilai-nilai kemanusiaan serta budaya dan pemberdayaan bangsa Indonesia yang berkelanjutan.

Pendidikan tinggi diharapkan dapat menciptakan pendidikan yang berkualitas dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat. Untuk mewujudkan hal tersebut harus didukung oleh pengadaan yang akuntabel, transparan, efektif dan efisien.

Oleh karena itu untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan pemerintah maka kinerja sumber daya manusia pada pendidikan tinggi haruslah mengalami peningkatan dari waktu ke waktu, karena sumber daya manusia yang akan menjadi tonggak tercapainya kemajuan suatu pendidikan tinggi. Secanggih apapun sistem yang diterapkan akan tetapi jika sumber daya manusia nya tidak mumpuni maka sistem tersebut tidak akan berjalan dengan baik dan sempurna.

Agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai, Pendidikan Tinggi tidak cukup dengan mengandalkan sarana dan prasarana yang memadai, tetapi juga didukung oleh dosen dan tenaga kependidikan yang berkinerja tinggi. Peningkatan kinerja karyawan meliputi keseluruhan karyawan mulai dari tingkat pimpinan sampai tingkat paling bawah. Jika hanya pimpinan yang mempunyai kinerja tinggi, maka kualitas layanan yang diberikan tidak akan maksimal. Kinerja organisasi akan baik apabila masing-masing karyawan dalam organisasi tersebut mempunyai kinerja yang baik.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi (Bapna dkk, 2013). Penelitian lain mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu motivasi dan budaya organisasi (Armiaty dan Ariffin dalam Muzakki, et al, 2017).

Variabel pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah norma-norma perilaku seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Robbins dan Judge (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi

suatu organisasi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Seorang karyawan akan cenderung mengikuti kebijakan organisasi yang telah ditetapkan. Karyawan cenderung untuk mengikuti peraturan perusahaan ketika dipimpin oleh pemimpin yang tepat (Pramudita, 2013). Sehingga dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya tergantung pada baik atau buruknya gaya kepemimpinan.

Yahaya dan Ebrahim (2016) mencatat bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Matongolo, Kasekende, dan Mafabi (2018) mengemukakan bahwa manajemen di pendidikan tinggi harus lebih peduli terhadap faktor-faktor yang meningkatkan kinerja karyawan. Ketika pemimpin mengembangkan dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka agar lebih sesuai dengan budaya organisasi, maka kinerja karyawan akan meningkat (Chuang, 2013).

Seorang pemimpin yang baik tidak hanya menginspirasi potensi bawahan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja tetapi juga memenuhi persyaratan perilaku dan sikapnya, seperti budaya organisasi dalam proses pencapaian tujuan organisasi (Yukl, 2013). Karyawan yang senang dengan pemimpin mereka dan merasa bahwa mereka diperlakukan dengan hormat dan dihargai, mereka merasa lebih terikat dengan organisasi mereka. Ketika terjadi ketidakpuasan karyawan di tempat kerja, maka akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Kualitas hubungan pemimpin-karyawan berpengaruh besar terhadap harga diri dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan lebih suka dengan

pemimpin yang memberikan perhatian terhadap mereka dibanding dengan pemimpin yang tidak peduli terhadap bawahan.

Bass dalam Eliyana et al, (2019) mencatat bahwa kepemimpinan transformasional secara intrinsik mendorong kinerja karyawan, mengingat kemampuannya untuk menyampaikan misi dan stimulasi intelektual. Pemimpin transformasional lebih cenderung memberikan dorongan dan memotivasi karyawan untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab dan kewenangan, sehingga meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Musinguzi et al, (2018) menemukan bahwa karyawan lebih menyukai pemimpin transformasional dibandingkan dengan pemimpin transaksional.

Beberapa penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( Yang, et al., 2020; Rao dan Kareem., 2015; Chammas dan Hernandez., 2019; Monoyasa et al., 2017; Siswatiningsih et al., 2019). Sedangkan hasil yang berbeda ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana beberapa riset berikut ini: (Indrayanto, et al., 2017; David et al., 2017; Eliyana et al., 2019; Khalifa Elgelal & Noermijati, 2014;).

Variabel kedua yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi yaitu cara pandang bersama yang digunakan oleh anggota organisasi sehingga menjadi suatu sistem dan makna bersama bagi anggota organisasi (Robbind dan Judge, 2015). Priansa (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah interaksi antara individu dan kelompok sehingga menggambarkan budaya pada organisasi

tersebut. Budaya organisasi dapat membentuk standar yang tinggi terhadap anggotanya jika budaya tersebut kuat dan mempunyai standar etika yang tinggi sehingga memiliki efek yang baik terhadap perilaku anggotanya ( Robbins dan Judge, 2015). Budaya organisasi yang terbentuk dengan baik akan membuat individu yang ada di organisasi untuk memiliki rasa ikut memiliki dan rasa bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan menurut Bass et al, dalam Gutierrez (2014). Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Wartini, 2014).

Budaya organisasi adalah kombinasi dari tujuan organisasi, pengalaman, filosofi dan nilai organisasi. Budaya organisasi disebut juga budaya perusahaan. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Budaya organisasi harus dirangsang untuk dapat memotivasi karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi sehingga karyawan bisa memberikan kemampuan terbaiknya. Nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi harus dapat memberikan rasa aman dan nyaman di dalam bekerja sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Widjaja, et al., 2018; Siswatiningsih, et al., 2019). Sedangkan penelitian yang dilakukan Maswani, et al (2019) dan Muzakki, et al (2017) berpendapat sebaliknya yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel ketiga yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi. Motivasi merupakan proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan (Yusuf, 2015). Motivasi atau dorongan yang dimaksud sebagai kebutuhan alamiah untuk mempertahankan kehidupan. Menurut Greenberg dan Baron dalam (Wibowo, 2015) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*) dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Motivasi sangat berperan untuk memacu semangat kerja dari karyawan agar mereka sanggup untuk bekerja keras mewujudkan tujuan dari organisasi itu sendiri. Untuk itu setiap organisasi pasti menginginkan para karyawan bekerja secara efektif dan efisien dalam kinerjanya. Dalam mewujudkan semangat kerja yang tinggi perusahaan harus memberikan motivasi-motivasi tertentu untuk karyawannya.

Penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan juga banyak dilakukan oleh para peneliti. Kebanyakan dari hasil peneliti menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap

kinerja karyawan (Rita, et al., 2018; Larasati, et al., 2014). Namun hasil yang berbeda ditemukan pada penelitian yang dilakukan (Julianry, et al., 2017) yang mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh negatif dari motivasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

Pada semester II tahun 2019 BPK melakukan audit di Universitas Trunojoyo Madura. Audit oleh BPK ini merupakan yang pertama kali di Universitas Trunojoyo Madura setelah 18 tahun menjadi universitas negeri. Audit ini bertujuan untuk pemeriksaan kinerja yaitu pemeriksaan atas pengelolaan keuangan negara yang terdiri atas pemeriksaan aspek ekonomi, efisiensi dan efektivitas.

Hasil audit BPK menyampaikan bahwa pengelolaan keuangan dan aset tahun 2017 s.d. semester I tahun 2019 pada Universitas Trunojoyo Madura ditemukan 7 permasalahan ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan temuan 3E PDTT dengan nilai sebesar Rp. 826.610.000,-. Permasalahan meliputi penerimaan selain denda keterlambatan belum dipungut/diterima dengan nilai Rp. 252.530.000,- ; kelebihan pembayaran selain kekurangan volume sebesar Rp. 144.500.000,-; dan permasalahan lain-lain Rp. 429.580.000,- (IHPS BPK Semester II, 2019).

**Tabel 1.1. Rekapitulasi Ketidakpatuhan terhadap Ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan Temuan 3E PDTT atas Pengelolaan Pendidikan tinggi Negeri (Nilai dalam Rp Juta)**

| No. Entitas                            | No. Objek Pemeriksaan | Komisi DPR RI/ Entitas                  | Objek Pemeriksaan                                                                                                                                          | Ketidakpatuhan terhadap Ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan Temuan 3E |           |                                                                |           |                                                               |          |                                               |          |                                                      |          |
|----------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------|----------|
|                                        |                       |                                         |                                                                                                                                                            | Total Ketidakpatuhan dan Temuan 3E                                           |           | Penerimaan Selain Denda Keterlambatan Belum Dipungut/ Diterima |           | Rekanan Peng-adaan Barang/ Jasa Tidak Menyelesaikan Pekerjaan |          | Kelebihan Pembayaran Selain Kekurangan Volume |          | Lain-lain Permasalahan Ketidakpatuh-an dan Temuan 3E |          |
|                                        |                       |                                         |                                                                                                                                                            | Permasalahan                                                                 |           | Permasalahan                                                   |           | Permasalahan                                                  |          | Permasalahan                                  |          | Permasalahan                                         |          |
|                                        |                       |                                         |                                                                                                                                                            | Jml                                                                          | Nilai     | Jml                                                            | Nilai     | Jml                                                           | Nilai    | Jml                                           | Nilai    | Jml                                                  | Nilai    |
| Komisi X                               |                       |                                         |                                                                                                                                                            |                                                                              |           |                                                                |           |                                                               |          |                                               |          |                                                      |          |
| 1                                      | 1                     | Kementeri an Pendidikan dan Kebudayaa n | Pengelolaan Keuangan dan Aset Tahun 2017 s.d. Semester I Tahun 2019 pada Universitas Trunojoyo Madura serta Instansi Terkait Lainnya di Jawa Timur         | 7                                                                            | 826,61    | 2                                                              | 252,53    | -                                                             | -        | 1                                             | 144,50   | 4                                                    | 429,58   |
| 2                                      | 2                     | Universitas Hasanuddin                  | Penetapan Kekayaan Awal, Pengelolaan Keuangan dan Aset Tahun 2018 s.d. Semester I Tahun 2019 pada PTNBH Universitas Hasanuddin di Sulawesi Selatan         | 5                                                                            | 1.116,62  | 2                                                              | 1.019,36  | -                                                             | -        | -                                             | -        | 3                                                    | 97,26    |
| 3                                      | 3                     | Universitas Diponegoro                  | Penetapan Kekayaan Awal, Pengelolaan Keuangan dan Aset Tahun 2018 s.d. Semester I Tahun 2019 pada Universitas Diponegoro di Jawa Tengah                    | 10                                                                           | 687,19    | -                                                              | -         | -                                                             | -        | -                                             | -        | 10                                                   | 687,19   |
| 4                                      | 4                     | Institut Teknolog i Sepuluh Nopember    | Penetapan Kekayaan Awal, Pengelolaan Keuangan, dan Aset pada PTNBH Institut Teknologi Sepuluh Nopember Tahun 2018 s.d. Semester I Tahun 2019 di Jawa Timur | 9                                                                            | 2.143,88  | 1                                                              | 565,37    | -                                                             | -        | 1                                             | 979,78   | 7                                                    | 598,73   |
| 5                                      | 5                     | Universit as Sumatera Utara             | Pengelolaan Keuangan dan Aset pada PTN BH Universitas Sumatera Utara Tahun 2018 s.d. Semester I Tahun 2019 di Sumatera Utara                               | 18                                                                           | 32.612,25 | 4                                                              | 29.362,07 | 1                                                             | 1.895,04 | 3                                             | 351,08   | 10                                                   | 1.004,06 |
| Jumlah Perrmasalahan                   |                       |                                         |                                                                                                                                                            | 49                                                                           | 37.386,55 | 9                                                              | 31.199,33 | 1                                                             | 1.895,04 | 5                                             | 1.475,36 | 34                                                   | 2.816,82 |
| Jumlah entitas yang terdapat           |                       |                                         |                                                                                                                                                            | 5                                                                            |           | 4                                                              |           | 1                                                             |          | 3                                             |          | 5                                                    |          |
| Jumlah objek pemeriksaan yang terdapat |                       |                                         |                                                                                                                                                            | 5                                                                            |           | 4                                                              |           | 1                                                             |          | 3                                             |          | 5                                                    |          |
| Nilai penyetoran selama proses         |                       |                                         |                                                                                                                                                            |                                                                              |           |                                                                |           |                                                               |          |                                               |          |                                                      | 1.459,49 |

Sumber: IHPS BPK 2019 Semester II

Kelemahan sistem pengendalian internal Universitas Trunojoyo Madura juga menjadi temuan BPK. Ada enam kelemahan sistem pengendalian internal Universitas Trunojoyo Madura yaitu: pencatatan yang tidak akurat atau belum dilakukan 1 permasalahan, SOP belum disusun atau belum lengkap 3

permasalahan, pelaksanaan kebijakan yang mengakibatkan hilangnya potensi penerimaan sejumlah 1 permasalahan, dan kelemahan lain-lain 1 permasalahan (IHPS BPK Semester II, 2019).

Tabel 1.2. Rekapitulasi Kelemahan Sistem Pengendalian Intern PDTT atas Pengelolaan Pendidikan tinggi Negeri

| No. Entitas                                         | No. Objek Pemeriksaan | Komisi DPR RI/<br>Entitas             | Objek Pemeriksaan                                                                                                                                          | Kelemahan Sistem Pengendalian Intern |                                                          |                                              |                                                                                 |                               |
|-----------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|                                                     |                       |                                       |                                                                                                                                                            | Total SPI                            | Pencatatan<br>Belum<br>Dilakukan<br>atau Tidak<br>Akurat | SOP<br>Belum<br>Disusun/<br>Tidak<br>Lengkap | Pelaksanaan<br>Kebijakan<br>Mengakibatkan<br>Hilangnya<br>Potensi<br>Penerimaan | Lain-lain<br>kelemahan<br>SPI |
|                                                     |                       |                                       |                                                                                                                                                            | Jml<br>Perma-<br>salahan             | Jml<br>Perma-<br>salahan                                 | Jml<br>Perma-<br>salahan                     | Jml<br>Perma-<br>salahan                                                        | Jml<br>Perma-<br>salahan      |
| Komisi X                                            |                       |                                       |                                                                                                                                                            |                                      |                                                          |                                              |                                                                                 |                               |
| 1                                                   | 1                     | Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan | Pengelolaan Keuangan dan Aset Tahun 2017 s.d. Semester I Tahun 2019 pada Universitas Trunojoyo Madura serta Instansi Terkait Lainnya di Jawa Timur         | 6                                    | 1                                                        | 3                                            | 1                                                                               | 1                             |
| 2                                                   | 2                     | Universitas Hasanuddin                | Penetapan Kekayaan Awal, Pengelolaan Keuangan dan Aset Tahun 2018 s.d. Semester I Tahun 2019 pada PTNBH Universitas Hasanuddin di Sulawesi Selatan         | 13                                   | 3                                                        | 2                                            | 3                                                                               | 5                             |
| 3                                                   | 3                     | Universitas Diponegoro                | Penetapan Kekayaan Awal, Pengelolaan Keuangan dan Aset Tahun 2018 s.d. Semester I Tahun 2019 pada Universitas Diponegoro di Jawa Tengah                    | 19                                   | 6                                                        | 3                                            | 3                                                                               | 7                             |
| 4                                                   | 4                     | Institut Teknologi Sepuluh Nopember   | Penetapan Kekayaan Awal, Pengelolaan Keuangan, dan Aset pada PTNBH Institut Teknologi Sepuluh Nopember Tahun 2018 s.d. Semester I Tahun 2019 di Jawa Timur | 18                                   | 5                                                        | 5                                            | 1                                                                               | 7                             |
| 5                                                   | 5                     | Universitas Sumatera Utara            | Pengelolaan Keuangan dan Aset pada PTN BH Universitas Sumatera Utara Tahun 2018 s.d. Semester I Tahun 2019 di Sumatera Utara                               | 10                                   | 2                                                        | 1                                            | 2                                                                               | 5                             |
| Jumlah permasalahan                                 |                       |                                       |                                                                                                                                                            | 66                                   | 17                                                       | 14                                           | 10                                                                              | 25                            |
| Jumlah entitas yang terdapat permasalahan           |                       |                                       |                                                                                                                                                            | 5                                    | 5                                                        | 5                                            | 5                                                                               | 5                             |
| Jumlah objek pemeriksaan yang terdapat permasalahan |                       |                                       |                                                                                                                                                            | 5                                    | 5                                                        | 5                                            | 5                                                                               | 5                             |

Sumber: IHPS BPK 2019 Semester II

Dari hasil temuan audit BPK tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Universitas Trunojoyo Madura masih belum optimal. Salah satu temuan berupa Standar Operasional Prosedur (SOP) belum disusun atau belum lengkap. Padahal, SOP memiliki fungsi yang penting bagi perusahaan atau organisasi termasuk perguruan tinggi. Standar Operasional Prosedur ini merupakan aturan

yang disusun menurut tugas pokok dan fungsi dari masing-masing pekerjaan untuk mempermudah di dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan tidak adanya SOP maka tenaga kependidikan tidak mempunyai pedoman di dalam melaksanakan tugas sesuai tuposinya sehingga kinerjanya tidak baik.

Temuan lain yang menunjukkan kinerja tenaga kependidikan di Universitas Trunojoyo Madura kurang baik yaitu pencatatan Barang Milik Negara yang tidak akurat atau belum dilakukan yang meliputi:

1. Barang yang ada di SIMAK BMN belum dicatat ke Daftar Inventaris Ruangan (DIR).
2. Daftar Inventaris Ruangan yang tidak diperbarui.
3. Barang rusak berat maupun rusak ringan yang masih tercatat baik di SIMAK BMN.
4. Tidak semua BMN diberi label.

Ada keterkaitan mengenai kepemimpinan transformasional terhadap kurang baiknya kinerja tenaga kependidikan di Universitas Trunojoyo Madura. Temuan BPK mengenai ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan temuan 3E PDTT yang merugikan negara sebesar Rp. 826.610.000,- menunjukkan bahwa kurangnya kontrol dari pemimpin terhadap kinerja tenaga kependidikan. Hal tersebut dikarenakan belum optimalnya penerapan kepemimpinan transformasional dimana pemimpin yang belum bisa menjadi panutan atau *role model*, pemimpin yang kurang peduli terhadap kinerja tenaga kependidikan dan tidak memberikan *feedback* dan kontrol terhadap hasil kerja tenaga kependidikannya. Hal di atas sesuai dengan yang diungkapkan oleh Mr, A

salah seorang tenaga kependidikan di Universitas Trunojoyo Madura yang menyatakan:

*“Saya sering melihat ada beberapa tenaga kependidikan yang datang ke kantor cuma presensi wajah terus pulang gak tau kemana. Nanti pada saat waktunya pulang beliau datang lagi untuk presensi”*

*“Sudah biasa saya menemui rekan kerja yang presensi wajah hanya memakai sandal dan pakaian non formal. Sehabis presensi langsung keluar. Kayaknya lebih banyak kerja di luar ketimbang di kantor. Apa tidak ada teguran atau sanksi dari atasannya ya? Soalnya sudah sering terjadi dan sudah lama dan pastinya atasannya sudah mengetahui hal tersebut”(Mr, M).*

*“Salah satu penyebab ada kurang baiknya pencatatan BMN di Fakultas saya karena kurangnya kontrol dari pimpinan. Pimpinan tidak pernah menanyakan progres dari pekerjaan saya, apa saja kesulitan dan hambatan yang saya hadapi sehingga saya kurang bersemangat di dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut” (Mr. F).*

*“Sejak adanya wabah Covid 19 menyebabkan beberapa pimpinan saya tidak masuk full selama 5 hari kerja. Bahkan ada yang hanya masuk selama 2 hari kerja dalam seminggu. Hal tersebut membuat saya lebih santai dalam bekerja dan sering terlambat masuk kerja. Akan tetapi keterlambatan itu saya ganti dengan pulang lebih lambat dari jadwal” (Mrs. I).*

Pernyataan Mrs. I di atas didukung oleh data rekapan *fingerprint* di salah satu Fakultas yang ada di Universitas Trunojoyo Madura. Dalam rentang Januari 2021-Maret 2021 tingkat kehadiran beberapa pimpinan hanya 8 s.d 11 hari kerja dalam sebulan.

Total aset yang dimiliki Universitas Trunojoyo Madura pada tahun 2020 sejumlah 77.833 aset berupa tanah dan bangunan, jalan, irigasi, peralatan dan mesin senilai 966, 8 Miliar. Besarnya nilai aset tentunya membutuhkan pengelolaan aset yang baik. Temuan BPK mengenai aset yang meliputi barang milik negara yang belum dicatat di daftar inventaris ruangan, belum adanya label dan daftar inventaris ruangan yang belum diperbaharui disebabkan oleh tidak

sebandingnya antara jumlah aset yang dikelola dengan petugas BMN. Hasil wawancara terhadap beberapa tenaga kependidikan sebagai berikut:

*“Terlalu banyaknya aset yang harus dikelola, membuat saya kesulitan untuk melakukan inventarisasi dengan baik. Belum lagi aset yang tidak diketahui keberadaannya membuat pekerjaan saya menjadi lebih terhambat. Selama ini hanya saya yang bertugas untuk pekerjaan tersebut. Akan lebih baik dan cepat lagi apabila pekerjaan tersebut dilakukan secara tim”* (Mr. F).

*“Saya tidak bisa fokus untuk melakukan inventarisasi BMN dengan baik karena banyaknya pekerjaan yang harus saya kerjakan. Saya tidak hanya bertugas di pengadministrasi BMN tetapi juga di bagian akademik. Untuk pekerjaan akademik saja sudah cukup berat, apalagi ditambah dengan pengelolaan BMN”* (Mr. G)

*“Saya kadang mengalami kesulitan di dalam menyelesaikan pekerjaan saya karena tidak adanya SOP yang jelas. Sehingga saya bekerja hanya berdasarkan kebiasaan yang sudah dikerjakan sehari-hari”* (Mrs. L)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa belum optimalnya penerapan budaya organisasi sehingga berpengaruh terhadap kurang baiknya kinerja tenaga kependidikan. Salah satu indikator dalam budaya organisasi yaitu berorientasi terhadap tim untuk menyelesaikan pekerjaan belum dilakukan. Indikator lain yaitu tidak adanya SOP. *Standard Operating Procedure* (SOP) merupakan pedoman tertulis (dokumen) yang digunakan sebagai panduan dan pedoman untuk mempermudah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi untuk mencapai tujuan sesuai dengan budaya, visi dan misi dari organisasi.

Variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu motivasi. Motivasi berperan besar dalam mendorong semangat kerja para karyawan agar mereka mau bekerja keras untuk mewujudkan tujuan dari organisasi itu sendiri. Faktor –faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri. Hasil

wawancara dengan tenaga kependidikan mengindikasikan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja sebagai berikut:

*“Gaji saya sebagai tenaga kependidikan kontrak tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Apalagi saya yang sudah berkeluarga dengan 3 orang anak, kalau hanya mengandalkan gaji saja tidak akan mencukupi kebutuhan dalam sebulan. Oleh karena itu saya mencari kerja sampingan di luar jam kerja. Akibatnya karena kecapekan kadang saya kurang semangat dan tidak fokus saat melakukan pekerjaan di kantor “ (Mr. S).*

*“Seharusnya Fakultas sering mengikutsertakan tenaga kependidikannya agar mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya. Memang tiap tahun ada kegiatan pelatihan untuk mengembangkan skill tenaga kependidikannya. Akan tetapi pelatihan tersebut bersifat dasar dan umum untuk semua tenaga kependidikan di Fakultas. Menurut saya akan lebih tepat kalau pelatihan tersebut spesifik sesuai dengan tupoksi dan jabatan dari masing-masing tenaga kependidikan sehingga kinerjanya akan meningkat” (Mrs. L).*

*“Sejak adanya virus covid 19 membuat saya takut dan khawatir di saat bekerja dan berinteraksi dengan rekan kerja maupun mahasiswa. Rasa takut yang saya rasakan membuat saya tidak nyaman yang berimbas terhadap menurunnya kinerja saya. Saya berharap kebijakan Universitas untuk lebih memperhatikan keselamatan kami di saat bekerja dengan menetapkan protokol covid 19 dan mempersiapkan sarana dan prasarana untuk pencegahan penularan virus tersebut” (Mr. G).*

Berdasarkan uraian permasalahan dan hasil penelitian terdahulu di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada Universitas Trunojoyo Madura).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka peneliti merumuskan beberapa masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura?
6. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura.
2. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura.

3. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura.
4. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura.
5. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura.
6. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.
7. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Menyajikan hasil empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan.
2. Manfaat bagi organisasi yang dijadikan obyek penelitian yaitu sebagai bahan masukan bagi pembuat kebijakan untuk merumuskan kebijakan mengenai gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.
3. Manfaat bagi peneliti yaitu peneliti mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja yang cocok diterapkan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

4. Manfaat bagi penelitian selanjutnya yaitu sebagai bahan referensi bagi penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan dengan menambahkan variabel lain dari ilmu hukum, sosial, agama, maupun pendidikan.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja tenaga kependidikan sebagai variabel terikat. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan Universitas Trunojoyo Madura.