

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pegawai merupakan aset yang dibutuhkan bagi institusi, karena kinerja yang mereka lakukan sangat mempengaruhi efektivitas kinerja perusahaan. Oleh karena itu peningkatan kinerja pegawai menjadi fokus utama unit manajemen sumber daya manusia. Mereka berusaha mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh individu agar mereka termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik demi pencapaian tujuan-tujuan perusahaan (Azizi et al. 2021). Setiap organisasi dibentuk untuk bisa mencapai tujuannya. Untuk bisa mencapai tujuan organisasi diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kinerja yang tinggi (Suriyanto, 2021). Selain itu, diharapkan mampu menentukan visi dan misi organisasi secara jelas, mampu membaca arah globalisasi dan menerjemahkannya dalam berbagai strategi untuk mempercepat pencapaian tujuan organisasi (Sinaga, 2020). Institusi yang baik merupakan institusi yang mengedepankan arah dan tujuan agar tujuan tercapai dengan baik. Dalam prosesnya, institusi yang baik dapat dilihat dari berbagai macam sudut pandang. Institusi yang dapat dikatakan baik bisa dilihat dari sudut pandang eksternal maupun internal. Secara eksternal, institusi yang baik dapat dilihat dari persepsi masyarakat, pemerintah, dan *stakeholder* lainnya terhadap institusi tersebut. Institusi yang baik secara eksternal dapat meningkatkan kinerja karena kepercayaan yang dibentuk

oleh masyarakat dan terbukti memiliki kualitas yang baik. Secara internal, kinerja institusi dapat diukur dari perspektif manajemen operasional, manajemen keuangan, dan manajemen sumber daya manusia. Kinerja dalam manajemen sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting bagi pemimpin institusi dalam menentukan kebijakan agar tujuan suatu institusi tersebut tercapai dengan baik.

Suatu institusi jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh instansi. Kinerja (*performance*) dinyatakan dalam berbagai istilah, yaitu unjuk kerja (*job performance*), prestasi kerja atau penampilan kerja. Sejalan dengan keragaman istilah yang digunakan maka kinerja didefinisikan beragam pula. Namun demikian, secara garis besar definisi kinerja bermuara kepada dua pendekatan, yakni pendekatan proses dan pendekatan hasil. Pendekatan proses beranggapan bahwa kinerja dapat dilihat dari unjuk kerja yang ditampilkan individu dalam mencapai hasil yang diinginkan. Pendekatan kedua memandang bahwa kinerja dapat dilihat dari produk yang dihasilkan seseorang. Menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Fahmi Irham (2017) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan

sebelumnya. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja. Kinerja sumber daya manusia dari suatu institusi bisa dilihat dari aspek-aspek yang menentukan baik dan buruknya suatu tenaga kerja pada institusi tersebut. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau instansi bentuknya dapat bersifat tangible (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau intangible (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu instansi ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai. Hasil pengukuran kinerja pegawai akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai (G.F. Muttaqin & R. Dharmayanti, 2017).

Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses (I. W. Suartina & Wayan S.A., 2019). Kinerja yang baik juga salah satu sasaran institusi mencapai produktifitas yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula (Umam K., 2018). Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Edison

(2016) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan faktor individu, organisasi dan lingkungan eksternal (Jufrizen, 2018).

Kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja (Siagian et al., 2018)

Indikator kinerja pegawai menurut Pemerintah yang termaktub dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. adalah : a) Kesetiaan, yaitu tekat dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab; (b) Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya; (c) Tanggungjawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil; (d) Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku; (e) Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya; (f) Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk

bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya; (g) Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah- langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan; (h) Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas. Aspek-aspek yang menentukan itu diciptakan berdasarkan dari *job description* yang didapat oleh pegawai tersebut. Aspek-aspek yang berdasarkan dari *job description* dikumpulkan berupa indikator-indikator yang kemudian diakumulasikan menjadi poin-poin yang dikuantifikasikan hingga memunculkan nilai akhir.

Menurut Robbins (2016) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

Institusi yang menerapkan poin dalam menilai kinerja tenaga kependidikan tetap non PNS salah satunya adalah Universitas Airlangga. Universitas Airlangga (UNAIR) merupakan salah satu elemen yang penting

dalam sistem pendidikan di Indonesia yang memiliki tanggung jawab untuk terus mengawal proses peningkatan kualitas SDM Indonesia. Berdasarkan PP Nomor 30 tahun 2006, Universitas Airlangga telah menjadi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH). Hal ini menuntut kemandirian dalam hal pengelolaan baik dalam kegiatan akademik maupun non akademik. Tuntutan kemandirian ini berdampak pula pada tuntutan untuk kualitas sumber daya manusia. Berdasarkan PP nomor 30 tahun 2014, UNAIR memiliki visi menjadi universitas yang mandiri, inovatif, terkemuka di tingkat nasional dan internasional, pelopor pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan humaniora berdasarkan moral agama. Hal tersebut dicapai dengan pelaksanaan tridarma yang berkelas dunia serta pengelolaan perguruan tinggi dengan tata kelola yang baik (*good university governance*).

Peneliti memilih tenaga kependidikan non PNS sebagai obyek peneliti dikarenakan : 1) Tahun 2018 Universitas Airlangga tidak dapat mengusulkan perubahan status tenaga kependidikan dan tenaga pendidik menjadi PNS; 2) Setiap tahun ada tenaga PNS yang memasuki masa pension; 3) Tenaga kependidikan tetap non PNS memiliki hak dan kewajiban yang sama dengan tenaga kependidikan PNS; dan 4) Perkembangan penilaian kinerja setelah menjadi tenaga kependidikan tetap non PNS dalam masa kerja lima tahun.

Pengukuran kinerja yang dilakukan pada tahun 2020 menggunakan *logbook* (seperti pada lampiran 1). Tenaga kependidikan

tetap non PNS mengisi buku harian yang dapat di akses melalui *gadget* pada laman [uacc.unair.ac.id](http://uacc.unair.ac.id). Dalam *logbook*, tenaga kependidikan tetap non PNS meng*input* yang dilakukan setiap hari, mengupload foto atau surat tugas. Hasil penilaian berupa poin dari *logbook* tenaga kependidikan tetap non PNS tidak dapat terinformasikan kepada atasan langsung. Penilaian atasan langsung pada *logbook* berupa menyetujui atau tidak menyetujui hasil kerja tenaga kependidikan tetap non PNS setiap bulan dan dilakukan pada akhir bulan. Terkait dengan ketidakhadiran tenaga kependidikan tetap non PNS maka pengisian *logbook* dan absensi pegawai terkonfirmasi secara manual, dalam arti atasan langsung menanyakan perihal kehadiran tenaga kependidikan non PNS.

Sedangkan penilaian kinerja yang dilakukan pada tahun 2022 merupakan penyempurnaan terhadap sistem penilaian kinerja yang ada. Penilaian kinerja yang dimaksud adalah poin yang diterima dapat berkurang bila tenaga kependidikan tetap non PNS bermasalah dengan kehadiran pegawai.

Tabel 1.1 Prosentase Pencapaian Kinerja 2020-2022

NO	JABATAN	2020			2021			2022		
		Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
1	Pengadministrasi Pemeliharaan Gedung dan Kantor	200	198	99	200	198	99	360	353	98
2	Pengadministrasi Umum	100	99	99	100	99	99	300	299	100
3	Pengelola Data Keuangan	200	200	100	200	200	100	360	356	99
4	Pengemudi	232	232	100	232	232	100	336	324	97
5	Petugas Keamanan	259	259	100	259	259	100	327	317	97
6	Petugas Parkir	100	99	96	100	99	96	300	288	96
7	Petugas Percetakan	0	0	0	0	0	82	345	328	95
8	Pramu Kantor	254	254	100	254	254	100	330	322	97
9	Pramu Saji	155	148	96	155	148	96	307	299	97

Sumber : Direktorat Sumber Daya Manusia (diolah)

Dari tabel diatas, prosentase pencapaian kinerja pada tahun 2020 sampai dengan 2021 memiliki nilai yang sama dikarenakan masih menggunakan *logbook*. Tahun 2022 sudah menggunakan aplikasi yang disempurnakan. Pada aplikasi pembaharuan ini atasan langsung dapat mengetahui poin yang dihasilkan oleh tenaga kependidikan tetap non PNS dan data kehadiran tenaga kependidikan tetap non PNS secara langsung terintegrasi saat melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang didapat dari hasil beberapa pertanyaan mengenai kebijaksanaan Universitas, kerja team, laporan hasil kerja kepada atasan langsung, seperti pada lampiran 2.

Pada tahun 2022 prosentase pencapaian kinerja yang tertinggi (100%) pada pengadministrasi umum sedangkan prosentase terendah (95%) pada petugas percetakan. Tren yang terjadi tahun 2020-2022 terjadi penurunan poin pada jabatan pengadministrasi pemeliharaan gedung dan kantor, pengelola data keuangan, pengemudi, petugas keamanan, dan pramu kantor hal ini disebabkan penilaian kinerja tidak hanya berdasarkan *logbook* tetapi juga kerja team. Belum maksimalnya kinerja tenaga kependidikan tetap non PNS dari target yang ditentukan maka berdampak penurunan kinerja yang terkait dengan *interpersonal skill*, kompetensi dan komitmen. Permasalahan kehadiran tenaga kependidikan tetap non PNS merupakan salah satu variabel yang membuat penilaian kinerja berkurang.

Penilaian tenaga kependidikan tetap non PNS terhadap aktifitas merokok di dalam kampus termaktub dalam penilaian kinerja.

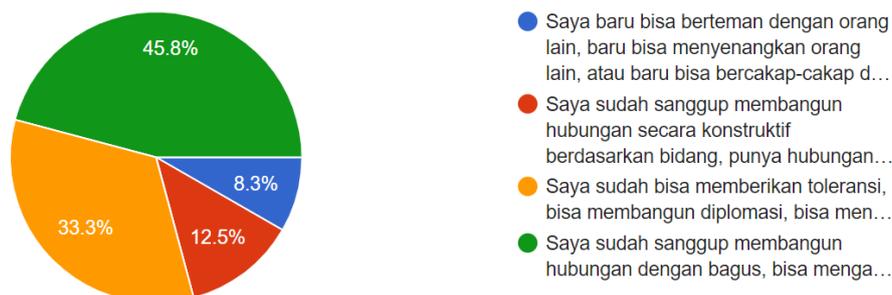
*Interpersonal skill* adalah kemampuan yang dimiliki seseorang yang mengacu pada bagaimana seseorang itu berperilaku terhadap orang lain, bagaimana seseorang tersebut berkomunikasi, dan bagaimana seseorang tersebut dapat berhubungan dengan orang lain (Febrianita & Hardjati, 2019). *Interpersonal skill* yang dimiliki oleh tenaga kependidikan tetap non PNS mempunyai aktivitas dasar yaitu melayani, berkomunikasi dengan *stakeholder*, mampu membawa diri pada lingkungan baru serta mampu beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan yang baru dan melakukan kerjasama baik dengan jabatan yang sama atau lintas jabatan. Hal ini sesuai dengan kemampuan interpersonal dalam sudut pandang manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan aspek kepemimpinan, komunikasi, kerjasama, maupun bernegosiasi (Amirah Yudhaputri, 2020). Pentingnya *interpersonal skill* juga dirasakan dari para *stakeholder* dilihat dalam beberapa penelitian yang menyatakan bahwa interpersonal skill berpengaruh kepada komitmen kerja. Kemampuan interpersonal sering dianggap sebagai sesuatu yang kompleks seperti dalam konteks orang yang memiliki interpersonal skill yang baik bisa menjadi seorang negosiator handal Bambacas, Mary & Patrickson (2008). Namun bisa juga menjadi hal yang sederhana seperti memulai percakapan atau membangun hubungan dengan kolega.

Hairina et al. (2023) bagi mahasiswa, *interpersonal skill* sangat membantu dalam membangun kepercayaan diri dan membangun hubungan positif dengan orang lain. *Interpersonal skill* adalah kemampuan untuk bekerja dengan baik dengan keberagaman orang. *Interpersonal skill* disebut juga manajemen hubungan orang dengan *interpersonal skill* memiliki kemampuan untuk memulai, membangun dan memelihara hubungan; untuk melihat sesuatu dari sudut pandang orang lain dan untuk memahami dan memenuhi harapan orang lain. Lazer, seorang psikolog mengatakan bahwa intelegensi sosial dalam hal ini *interpersonal skill* adalah hal yang paling penting dalam intelek manusia. Menurut Humphrey, kegunaan kreatif dari pikiran manusia yang paling besar adalah cara untuk mempertahankan hubungan sosial manusia secara efektif. William Schutz menegaskan bahwa hubungan *interpersonal* yang berkelanjutan tergantung dari seberapa baik hal tersebut berkaitan dengan tiga kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan afeksi, kebutuhan inklusif dan kebutuhan yang mempengaruhi orang atau peristiwa dalam kehidupan. *Interpersonal skill* merupakan salah satu *soft skills* yang banyak diminta oleh perusahaan untuk berbagai jabatan dan posisi karena dalam bekerja seorang individu tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis saja (*hard skills*), dalam *interpersonal skills* berkaitan dengan kepercayaan diri kita dan kemampuan kita untuk mendengarkan dan memahami orang lain. Ketika memiliki *interpersonal skill* yang baik, maka kita adalah orang yang bisa bergaul dengan baik terhadap orang lain, memiliki sopan santun, menyenangkan

dan pendengar yang baik, menumbuhkan rasa percaya diri dan dapat membangun hubungan harmonis dengan orang lain. Nasution (2023) *Soft skills* merupakan ketrampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (termasuk dengan dirinya sendiri). Atribut *soft skills* meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan, karakter dan sikap. Atribut ini dimiliki oleh setiap orang dengan kadar yang berbeda-beda, dipengaruhi oleh kebiasaan berfikir, berkata, bertindak dan bersikap. Atribut ini dapat berubah jika mau merubahnya dengan cara berlatih membiasakan diri dengan hal-hal yang baru.

Kebutuhan dasar dari proses bisnis pada tenaga kependidikan tetap non PNS adalah bagaimana cara berkomunikasi dengan *stakeholder* dan bagaimana beradaptasi serta membawa diri terhadap *stakeholder*. Rahmi, (2021) berdasarkan hal tersebut maka definisi konseptual komunikasi adalah usaha untuk menyampaikan pesan, informasi, gagasan dan pendapat yang dilakukan oleh seseorang. R. Wayne Pace mengemukakan bahwa komunikasi antarpribadi atau *communication interpersonal* merupakan proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung. Menurut Kurniawati, *interpersonal* yaitu komunikasi yang terjadi antara orang-orang. Efektivitas komunikasi *interpersonal* menurut Devito adalah meliputi keterbukaan, perilaku positif, empati, perilaku suportif, dan kesamaan. Sedangkan unsur komunikasi *interpersonal* antara

lain : komunikator/sumber, pesan, media/saluran, komunikasi/penerima, dan umpan balik. Faktor yang menumbuhkan komunikasi *interpersonal* menurut Ngalimun antara lain : percaya diri (menerima, empati, kejujuran), sikap suportif, dan sikap terbuka. Menurut Suranto, komunikasi dikatakan efektif bila memenuhi tiga persyaratan utama, yaitu: pesan yang diterima komunikas dan yang dimaksud oleh komunikator sama, ditindaklanjuti dengan perbuatan sukarela dan meningkatkan kualitas hubungan antar pribadi. Abraham Maslow mengatakan bahwa tujuan manusia berkomunikasi untuk memenuhi berbagai kebutuhan. Kebutuhan dasar harus dipenuhi sebelum beralih kepada kebutuhan lain yang lebih abstrak seperti : kebutuhan fisiologi, kebutuhan rasa aman, kebutuhan untuk memiliki, kebutuhan mendapatkan harga diri dan aktualisasi diri. Hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian terdahulu Deng et al. (2018) dengan judul Model Relasional Persepsi Overkualifikasi : Peran Memoderasi Pengaruh Interpersonal pada Penerimaan Sosial dengan hasil efek tidak langsung dari persepsi overkualifikasi di bawah tingkat pengaruh interpersonal yang tinggi tidak signifikan untuk ketiga hasil perilaku. Secara keseluruhan, efek tidak langsung negatif yang diusulkan dalam hipotesis 3a, 3b, dan 3c didukung, sedangkan efek tidak langsung positif tidak didukung.



Gambar 1 1 Kemampuan Interpersonal pada Tenaga Kependidikan Tetap Non PNS

Sumber data : sensus terhadap 24 orang di DLKKL

Pada Gambar 1.1 terlihat dari 24 orang, 11 orang di level tinggi/ahli dalam menilai kemampuan interpersonal sedangkan 2 orang di level rendah yang harus didorong untuk bisa melihat diri sendiri, mengembangkan diri terhadap yang dimiliki agar bisa naik di level menengah. Penilaian ini sesuai dengan (Ubaydilah Anwar, 2008)

Tabel 1.2 Mengukur Kemampuan Interpersonal

NO	LEVEL	DESKRIPSI
01	Rendah	Anda baru bisa berteman dengan orang lain, baru bisa menyenangkan orang lain, atau baru bisa bercakap-cakap dengan orang lain.
02	Menengah	Anda sudah sanggup membangun hubungan secara konstruktif berdasarkan bidang, punya hubungan yang bertahan lama dan bisa menempatkan orang ditempatnya yang layak
03	Atas	Anda sudah bisa memberikan toleransi, bisa membangun diplomasi, bisa mencairkan ketegangan, bisa menebar kedamaian dan bisa memperlakukan orang secara sabar dan penuh hormat
04	Tinggi/Ahli	Anda sudah sanggup membangun hubungan dengan bagus, bisa mengatasi konflik secara positif dan bisa menangani orang secara efektif dan efisien
	Catatan :	Orang yang sulit adalah orang yang selalu mengkritik, selalu mendebat, selalu ingin menguasai, selalu ingin menang sendiri, selalu ingin ikut campur, selalu protes

Gambar 1.1 dari hasil sensus menunjukkan bahwa nilai Interpersonal skill yang dimiliki oleh tenaga kependidikan non PNS dari 57 orang diambil 22

orang menunjukkan hasil 50% ada di level tinggi/ahli dan 9,1% ada di level rendah dan menengah berdasarkan atas mengukur kemampuan interpersonal oleh Ubaydilah Anwar, (2008). Kebutuhan akan penggalan lebih dalam terhadap ketrampilan interpersonal sangat diperlukan dan dapat menjadikan program kerja untuk Direktorat Sumber Daya Manusia.

Pemilihan variabel kompetensi digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan dan ketrampilan tenaga kependidikan tetap non PNS terhadap pekerjaan yang dilakukan. Parashakti & Setiawan (2019) mengatakan bahwa kompetensi, meliputi kemampuan, keterampilan, dan perilaku dan sikap dalam suatu institusi. Perkembangan kompetensi setiap pegawai tidak dapat dibentuk secara otomatis, namun harus dikembangkan dalam pengembangan bisnis di suatu institusi agar mendukung tujuan institusi tersebut. Dalam suatu institusi, pegawai dibutuhkan untuk selalu meningkatkan kompetensinya karena teknologi dan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dilakukan berkembang secara pesat setiap waktunya. Terutama ketika institusi tersebut menyediakan peralatan baru untuk menunjang pekerjaannya, dan metode yang digunakan semakin baik. Sikap dan perilaku yang baik pada setiap pegawai menjadi suatu kewajiban dalam pekerjaannya karena suatu institusi mengedepankan pelayanan terhadap masyarakat.

Tabel 1.3 Pelatihan tahun 2022

NO	JABATAN	Pelatihan <i>Tabel Manner</i> 21 Mei 2022	Pelatihan Driver 11-12 Juni 2022	Pelatihan Pelayanan Prima 17-18 September 2022	Pelatihan dan Sertifikasi “Microsoft Office Specialist” program Microsoft Excel 11-13 November 2022	Pelatihan dan Sertifikasi Administrasi Perkantoran 27-30 Oktober 2022
1	Pengadministrasi Pemeliharaan Gedung dan Kantor				√	
2	Pengadministrasi Umum				√	√
3	Pengelola Data Keuangan				√	
4	Pengemudi		√	√	√	
5	Petugas Keamanan			√		
6	Petugas Parkir					
7	Petugas Percetakan					
8	Pramu Kantor					
9	Pramu Saji	√				

Sumber : Data dari Direktorat Sumber Daya Manusia

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa kompetensi yang diberikan oleh Universitas telah sesuai dengan jabatan yang ada dan output dari pelatihan ini adalah sertifikat resmi dari badan pelatihan yang memiliki sertifikasi nasional atau internasional. Kompetensi yang diberikan tidak hanya berhubungan dengan jabatan saja tapi harus menunjang cara berkomunikasi dengan *stakeholder* asing.

Kompetensi yang diperoleh didapat dari pelatihan yang diselenggarakan oleh Direktorat Sumberdaya Manusia terkait dengan bidang kerja tenaga kependidikan tetap non PNS tersebut dengan sertifikasi BNSP atau sertifikat yang setara. Dari tabel diatas menunjukkan bahwa belum semua jabatan mendapatkan pelatihan yang maksimal. Hal ini terkendala terhadap waktu pelaksanaan dan biaya yang dibutuhkan bila

output yang dibutuhkan universitas bersertifikat BNSP atau yang setara. Dari hasil wawancara dengan Kasubdit Pengembangan Sumber Daya Manusia : "...pelatihan di tahun ini akan dilakukan dan data yang masuk ke kami adalah pelatihan mengenai OBS untuk Pramu Kantor untuk pelatihan yang lainnya akan kami diskusikan dengan Direktur SDM" (wvc/Ali Sahab/01022023).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran penentuan dalam sistem operasional manajerial suatu organisasi di era modern ini. MSDM diharapkan mampu mendukung gencarnya revolusi industry 4.0 dimana substansi fundamentalnya adalah mencapai efektivitas dan efisiensi dengan memberdaya berbagai sumber secara optimal. Kebijakan MSDM perlu mencerminkan karakteristik organisasi yang diperlukan. Secara umum definisi MSDM merupakan serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan mulai dari calon pegawai hingga diterima menjadi pegawai dan pensiunan yang dilakukan secara optimal. Menurut Robert A. Roe kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas, peran, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan nilai pribadi dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan ketrampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.

Kompetensi merupakan sebuah konsep yang dapat dimaknai sebagai terjadinya kombinasi antara ketrampilan seseorang, atribut personal dan pengetahuan yang tercermin melalui perilaku kinerja yang

dapat diamati, diukur dan dievaluasi melalui alat ukur tertentu. Kompetensi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan kinerja, baik organisasi maupun perorangan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sarumaha (2022) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian oleh Karmila & Kadarusmans (2020) yang berjudul Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Antara Komitmen Afektif dan Komitmen Berkelanjutan Dengan Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan dengan hasil penelitian adalah pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja tidak signifikan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan harus melalui kinerja terlebih dahulu supaya dapat meningkatkan kinerja.

Fokus kompetensi adalah sikap perilaku yang diaplikasi dari atribut personal, pengetahuan dan ketrampilan seseorang. Menurut spencer and spencer mengatakan kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif atau kinerja unggul didalam pekerjaan atau situasi. Kompetensi yang diartikan sebagai sebuah kemampuan yang melekat dalam diri personal seseorang, menurut Charles E. Jhonson membagi kompetensi kedalam tiga bagian, yaitu : kompetensi pribadi, kompetensi professional dan kompetensi sosial. Sedangkan menurut Kunandar membagi menjadi lima bagian : kompetensi intelektual,

kompetensi fisik, kompetensi pribadi, kompetensi sosial dan kompetensi spiritual.

Kompetensi yang merupakan program kerja Direktorat Sumber Daya Manusia ditujukan untuk seluruh tenaga kependidikan yang bekerja di Universitas Airlangga. Nyoto (2019) Kompetensi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja unggul pada jangka waktu tertentu.

Komitmen digunakan peneliti sebagai variabel mediasi. Komitmen dapat diartikan sebagai pengalaman, pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh selama hidup untuk kinerja yang efektif dalam tugas atau pekerjaan (Bernsteiner, R., Mirski, P.J., Zangerl, T., & Groth, 2013). Kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap jabatan merupakan kompetensi hard-skill, seperti memiliki sertifikat profesional, menguasai aplikasi komputer, dan soft-skill seperti ramah dan menguasai *table manner*. Hal ini menunjukkan Direktorat LKKL Universitas Airlangga memiliki ketentuan keterampilan dan kompetensi agar mencapai kinerja pegawai yang baik pula. Penelitian Wetik et al (2018) bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen dan integritas terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kota Manado menghasilkan bahwa komitmen tidak berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kompetensi pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kota Manado.

Komitmen merupakan keyakinan kuat yang dimiliki oleh seseorang yang melakukannya dalam menerima tujuan dan nilai-nilai suatu organisasi, dan bersedia untuk tetap berada pada organisasi tersebut. Ada beberapa hal yang menyebabkan setiap orang yang bekerja pada suatu instansi berkomitmen untuk tetap berada di instansi tersebut seperti yang dikemukakan oleh (Duha, 2018). Komitmen pegawai sebagai nilai personal, yang kadang-kadang mengacu sebagai sikap loyal pada instansi. Robbins, mengemukakan komitmen pegawai merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempat bekerja.

Sedarmayanti (2017) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen kerja terhadap organisasi, yaitu: (1) Faktor personal, misalkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain; (2) Karakteristik pekerjaan, misalkan lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain; (3) Karakteristik struktur, misalkan besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti: sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai; (4) Pengalaman kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai pada instansi.

Komitmen sebagai kecenderungan dalam diri seseorang untuk merasa aktif dengan penuh tanggung jawab (Sahertian, 2014). Komitmen

dapat timbul bila ada kecintaan terhadap tugas dan tanggung jawab. Pada dasarnya, tenaga kependidikan tetap non PNS tetap di lingkungan Universitas Airlangga merupakan pegawai yang dinilai dan memiliki dedikasi yang tinggi. Semakin meningkatnya pegawai tetap di Universitas Airlangga dapat menjadi acuan penelitian ini untuk mengetahui apakah kinerja mereka meningkatkan atau justru menurunkan kualitasnya setelah diangkat menjadi tenaga kependidikan tetap non PNS tetap dan kompetensi apakah dapat memediasi untuk meningkatkan kinerja.

Komitmen merupakan penentu utama suatu karyawan untuk berusaha dalam mengidentifikasi dirinya pada tujuan organisasi sehingga karyawan dapat bertahan dalam organisasi, baik dalam jangka panjang atau pendek. Komitmen pegawai sebagai kuatnya keinginan dalam mempertahankan keinginannya di suatu organisasi serta bersedia berupaya guna tercapainya tujuan organisasinya. Pelajaran pada konsep ini diambil dari pendapat Boshow dan Grant yang mencakup : kemauan kerja pegawai, kesetiaan pegawai, serta kebanggaan pegawai disuatu organisasi (Tribudi, 2018).

Darmadi (2018) mengemukakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu Faktor Personal, Faktor Organisasional, Faktor Relasional. Emron (2018) menyatakan bahwa terdapat tiga macam komponen komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif.

*Grand theory* yang digunakan oleh peneliti menurut Storey (1995) MSDM adalah pendekatan yang khas terhadap manajemen karyawan yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan strategi dari karyawan yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang *integrated, structural* dan teknik-teknik personel. Dengan komitmen yang tinggi maka tercapai kinerja yang maksimal sinergi dengan visi dan misi institusi.

Usaha yang dilakukan Universitas Airlangga melalui Direktorat Sumber Daya Manusia adalah memberikan penghargaan kepada tenaga kependidikan tetap non PNS, penghargaan ini diberikan tahun 2022 saat Dies Natalis Universitas Airlangga bertujuan mendorong tenaga kependidikan tetap non PNS agar bekerja lebih kreatif dan cerdas serta memiliki sikap yang *excellence with morality*. Berdasarkan fenomena yang ada dalam upaya mendorong peningkatan kinerja tenaga kependidikan tetap non PNS di Direktorat Logistik, Keamanan, Ketertiban dan Lingkungan maka penggalan nilai interpersonal skill dan kompetensi yang dimiliki tenaga kependidikan tetap non PNS dalam melaksanakan tugasnya dengan menumbuhkan komitmen yang tinggi dalam bekerja sehingga diharapkan mendorong peningkatan kinerja tenaga kependidikan yang berakibat kepada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian terakhir yang menggunakan variabel *interpersonal skill*, komitmen dan kinerja pegawai menurut google scholar dilakukan pada tahun 2022 oleh A. Ghofar dengan judul Komitmen Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi : Tinjauan

Melalui Komunikasi Interpersonal. Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan maka penelitian ini diberi judul “Komitmen Memediasi Pengaruh Interpersonal Skill Dan Kompetensi Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga kependidikan Tetap Non PNS Universitas Airlangga)”

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada penjelasan latar belakang di atas, maka dapat ditarik perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Interpersonal skill berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan tetap non PNS?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan tetap non PNS?
3. Apakah komitmen dapat memediasi interpersonal skill terhadap kinerja tenaga kependidikan tetap non PNS?
4. Apakah komitmen dapat memediasi kompetensi terhadap kinerja tenaga kependidikan tetap non PNS?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada penjelasan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka dapat dibentuk tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh interpersonal skill terhadap kinerja tenaga kependidikan tetap non PNS;
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja tenaga kependidikan tetap non PNS;

3. Untuk mengetahui pengaruh mediasi komitmen pada interpersonal skill terhadap kinerja tenaga kependidikan tetap non PNS;
4. Untuk mengetahui pengaruh mediasi komitmen pada kompetensi terhadap kinerja tenaga kependidikan.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan pada penjelasan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian, maka penelitian ini dapat digunakan sebagai implikasi terhadap beberapa pihak, yakni:

1. Manfaat untuk Pengembangan Keilmuan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumbangan pada pengembangan keilmuan. Hasil penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi suatu hal yang baru (*novelty*) dari pengembangan hipotesis yang telah dipaparkan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat untuk Universitas

Untuk penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu pengetahuan, khususnya bagi manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan bacaan dan memperkaya dokumen akademik dan referensi bagi seluruh sivitas akademika.

3. Manfaat untuk manajer institusi

Untuk penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan yang positif dan nantinya bisa menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam usaha perbaikan dan peningkatan kinerja pegawai di Direktorat Logistik, Keamanan, Ketertiban, dan Lingkungan Universitas Airlangga.

4. Manfaat untuk peneliti selanjutnya

Penelitian ini bermanfaat bagi peneliti selanjutnya agar menjadi media penerapan ilmu yang didapat peneliti dan direalisasikan ke dalam kehidupan praktis.