

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Era globalisasi, arus transformasi digital dan inovasi teknologi telah membawa perubahan besar terhadap cara kerja dan pola pengelolaan organisasi, termasuk institusi pemerintahan seperti dinas pendidikan (Lie et al., 2025). Tantangan utama yang kini dihadapi bukan hanya seputar tuntutan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses administrasi, tetapi juga akuntabilitas layanan kepada publik yang semakin kritis menilai kinerja lembaga pemerintah (Ekhsan et al., 2024). Dinamika sosial yang berkembang pesat memaksa setiap instansi publik untuk mengelola perubahan secara dinamis, di mana pengembangan sumber daya manusia yang adaptif dan kompeten menjadi syarat utama keberhasilan organisasi (Dewi Rahayu & Ulfi Pristiana, 2025). Dinas Pendidikan sebagai ujung tombak pelayanan publik di bidang pendidikan daerah, sangat dituntut untuk memastikan terciptanya sistem pendidikan berkualitas yang mampu merespon kebutuhan masyarakat (Anwar et al., 2024). Namun, fakta di lapangan sering menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pegawai di instansi pemerintahan masih diwarnai berbagai permasalahan seperti rendahnya motivasi kerja, kompetensi pegawai yang belum optimal, serta tantangan integritas terutama dalam menghadapi birokrasi yang kompleks (Prameswara Rizki et al., 2024). Fenomena lain yang sering dijumpai adalah terjadinya gap antara kebijakan manajerial yang telah dirumuskan secara formal dengan realitas pelaksanaan di tingkat operasional gap ini berpotensi memperlambat pencapaian target kinerja organisasi yang telah ditetapkan (Bagus et al., 2024). Kondisi inilah yang menuntut adanya pembenahan strategis, terutama pada aspek pengelolaan sumber daya manusia dan transformasi budaya kerja (Hendrawan et al., 2023). Kinerja pegawai memiliki peranan sentral dalam menentukan tingkat keberhasilan suatu organisasi, baik yang berorientasi pada keuntungan finansial seperti perusahaan swasta, maupun organisasi publik dengan tujuan pelayanan masyarakat (Nurhasana, 2025).

Kinerja pegawai merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Definisi ini mencakup perbandingan antara prestasi aktual dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan organisasi, dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Tanpa pegawai yang mampu bekerja secara optimal, visi dan misi organisasi hanya akan menjadi slogan tanpa realisasi nyata (Hairudin, 2025). Produktivitas, kualitas layanan, hingga tingkat kepuasan publik sepenuhnya bergantung pada kontribusi individu-individu yang terlibat di dalam organisasi tersebut (Rosul & Hartono, 2024). Di lingkungan instansi pemerintah, dampak dari kinerja pegawai tidak hanya berimbas pada efisiensi internal, tetapi juga menentukan sejauh mana kualitas pelayanan publik dapat dirasakan oleh masyarakat luas (Mokosolang et al., 2021). Lebih jauh lagi, kinerja yang baik akan memperkuat citra dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah, sedangkan kinerja yang buruk dapat berdampak pada turunnya reputasi dan kepuasan *stakeholder* (Bastian et al., 2025). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia berbasis pencapaian dan peningkatan kinerja menjadi

strategi yang sangat vital dan selalu relevan dalam pengembangan organisasi publik (Rusdi, 2023).

Kompetensi pegawai merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien (Wonggor & Rehaded, 2024). Pegawai yang kompeten bukan hanya memahami prosedur kerja, melainkan juga mampu menjawab tantangan pekerjaan melalui cara-cara kreatif dan solusi yang relevan dengan kebutuhan organisasi (Fauzia Ratna Dewi et al., 2025). Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa investasi organisasi dalam peningkatan kompetensi melalui pelatihan, pengembangan karir, pendidikan berkelanjutan berdampak sangat besar pada kualitas kinerja baik secara individual maupun kelompok (Kamarudin, 2024). Kompetensi tinggi pada pegawai menghasilkan output yang berkualitas, mempercepat proses kerja, dan meningkatkan daya saing organisasi secara keseluruhan (Alif et al., 2024). Namun realitasnya, masih ada cukup banyak kasus di mana kompetensi pegawai belum optimal baik karena keterbatasan program pengembangan maupun rendahnya motivasi untuk belajar yang akhirnya menurunkan produktivitas serta kualitas layanan organisasi (Yanna Sri, 2024). Di titik inilah, analisis mendalam tentang kompetensi pegawai menjadi sangat penting untuk mendorong perbaikan kinerja organisasi (Muhtarom et al., 2023). Kompetensi saja tidak cukup, pegawai juga harus memiliki integritas sebagai nilai moral yang mengarahkan perilaku kerja sehari-hari (Baharrudin et al., 2021).

Integritas mencerminkan kejujuran, konsistensi antara perkataan dan tindakan, serta kepatuhan terhadap etika dan peraturan organisasi (Irma Andini et al., 2024). Di lingkungan kerja publik, integritas menjadi filter utama terhadap potensi pelanggaran seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme (Soepriyono, 2025). Pegawai berintegritas cenderung menunjukkan tanggung jawab yang tinggi, loyalitas pada tujuan organisasi, serta komitmen untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang terbaik (Agustianingsih, 2025). Budaya kerja yang transparan dan akuntabel tumbuh dari individu-individu berintegritas, sehingga organisasi tidak mudah rapuh terhadap tekanan internal maupun eksternal (Tinungki & Dotulong, 2024). Karyawan dengan integritas kuat juga lebih tahan terhadap stres dan tantangan kerja, serta mampu menjaga performa secara konsisten dalam jangka waktu yang panjang (Lestariningsih & Widhiastuti, 2024). Singkatnya, integritas adalah pilar penting pembentukan karakter pegawai yang berdampak langsung pada pencapaian kinerja optimal (Andini et al., 2024).

Budaya organisasi terdiri dari sistem nilai, norma, keyakinan, dan pola interaksi yang secara kolektif membentuk iklim kerja di sebuah instansi (Silvia, 2024). Budaya organisasi berperan sebagai pengikat, pengarah, sekaligus pembeda organisasi satu dengan lainnya (Alfaruki et al., 2023). Dalam konteks perubahan dan peningkatan kinerja, budaya organisasi terbukti dapat menjadi variabel mediasi yang memperkuat atau bahkan memperlemah hubungan antara kompetensi dan integritas pegawai dengan capaian kinerja kerja (Novella & Fauzan, 2024). Nilai-nilai budaya yang kuat, seperti kerja tim, keterbukaan, kepercayaan, dan komitmen bersama, mampu menumbuhkan motivasi intrinsik, harmonisasi tim kerja, serta rasa memiliki terhadap organisasi sehingga efek kompetensi dan integritas menjadi lebih maksimal terhadap kinerja (Anggraeni & Cahyono, 2024). Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau tidak selaras dengan visi organisasi dapat menimbulkan disintegrasi, menurunkan loyalitas, dan

bahkan memunculkan konflik internal yang menghambat kinerja keseluruhan institusi (Ramadhan & Wulandari, 2025).

**Tabel 1.1**  
**Fenomena Internal Dinas Pendidikan Bondoowoso**

| No | Variabel           | Karakteristik / Temuan                                                                                                             | Target (%) | Capaian (%) |
|----|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| 1  | Kompetensi Pegawai | Penguasaan tugas, keterampilan kerja, kemampuan adaptasi                                                                           | 85%        | 68%         |
| 2  | Integritas Pegawai | Sekitar 27,6% pegawai mengalami keterlambatan kehadiran atau penyelesaian tugas administratif minimal satu kali pada semester lalu | 90%        | 72%         |
| 3  | Budaya Organisasi  | Kerja sama tim, komunikasi, nilai organisasi                                                                                       | 88%        | 65%         |
| 4  | Kinerja Pegawai    | Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu                                                                                   | 90%        | 70%         |

Berdasarkan Tabel 1.1, terlihat bahwa capaian seluruh variabel utama penelitian pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso masih berada di bawah target yang telah ditetapkan organisasi. Kompetensi pegawai tercatat sebesar 68% dari target 85%, yang menunjukkan bahwa kemampuan teknis, keterampilan kerja, serta adaptasi pegawai belum sepenuhnya optimal dalam mendukung pelaksanaan tugas. Integritas pegawai mencapai 72% dari target 90%, yang mengindikasikan bahwa meskipun nilai-nilai kejujuran dan kepatuhan telah cukup baik, namun masih perlu penguatan agar dapat mendorong konsistensi perilaku kerja yang lebih profesional. Sementara itu, budaya organisasi hanya mencapai 65% dari target 88%, mencerminkan bahwa nilai-nilai kerja sama, komunikasi, dan internalisasi budaya kerja belum terbentuk secara kuat dan merata di lingkungan organisasi. Kondisi ini berdampak pada capaian kinerja pegawai yang berada pada angka 70% dari target 90%, sehingga menunjukkan bahwa kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja masih belum maksimal. Fakta ini menegaskan perlunya kajian yang lebih mendalam terhadap keterkaitan antara kompetensi, integritas, dan budaya organisasi sebagai faktor strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya dalam memahami peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi yang mampu memperkuat hubungan antar variabel tersebut guna mencapai target kinerja yang lebih optimal.

Beragam studi sebelumnya telah mengkaji hubungan kompetensi, integritas, budaya organisasi, dan kinerja pegawai, namun sejumlah kesenjangan masih perlu diatasi agar pemahaman semakin utuh dan aplikatif (Harmaily, 2021), (Nopriadi et al., 2024), (Lestariningsih & Widhiastuti, 2024). Pertama, riset yang secara spesifik menganalisis pengaruh kompetensi dan integritas terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi, khususnya di instansi pemerintah daerah, masih sangat terbatas (Dewi et al., 2025). Kedua, terdapat temuan penelitian yang inkonsisten, di mana pengaruh kompetensi atau integritas terhadap kinerja pegawai tidak selalu signifikan hal ini menunjukkan adanya gap penelitian yang perlu dijembatani agar strategi pengembangan SDM semakin tepat (Hairudin, 2025). Ketiga, masih belum banyak instrumen terukur yang dapat secara tepat menilai peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga pengukuran dampak budaya organisasi terhadap kinerja belum optimal dan valid. Keempat,

dalam sejumlah riset belum diidentifikasi secara jelas variabel mediasi atau moderasi yang mampu memperkuat atau melemahkan hubungan antara kompetensi, integritas, dan kinerja pegawai, sehingga mengakibatkan perumusan strategi pengembangan organisasi belum mencapai tingkat efektifitas yang diharapkan (Surya & Susanti, 2021) dan (Asdiany et al., 2022). Penelitian ini penting dilanjutkan untuk memperjelas peran mediasi budaya organisasi dan menawarkan instrumen penilaian yang relevan untuk hubungan antar variabel dalam manajemen kinerja SDM instansi pemerintah (Lestariningsih & Widhiastuti, 2024).

Penelitian ini mengambil objek pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso sebagai salah satu instansi strategis yang memiliki peran krusial dalam pengelolaan pendidikan tingkat daerah. Dinas ini bukan saja menjadi pusat administrasi pendidikan, namun juga penggerak utama kebijakan mutu pendidikan dan layanan publik kepada masyarakat Bondowoso. Data terbaru menunjukkan bahwa rata-rata realisasi tugas pokok dan fungsi pegawai baru mencapai 70% dari target kinerja tahunan yang telah ditetapkan. Angka ini menandakan adanya tantangan dalam pemenuhan standar kinerja organisasi yang semestinya dapat dicapai optimal. Kondisi ini bisa disebabkan oleh disparitas kompetensi antarpegawai, adanya keragaman budaya organisasi yang belum harmonis, serta masih ditemukan kasus-kasus pelanggaran integritas dalam pelaksanaan tugas harian. Fenomena inilah yang relevan untuk dikaji secara komprehensif dalam penelitian yang fokus pada hubungan kompetensi, integritas, dan budaya organisasi sebagai faktor utama pendorong kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso.

Penelitian ini memiliki implikasi penting secara teoritis maupun praktis bagi pengelolaan manajemen sumber daya manusia di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso. Dari sisi teoritis, hasil penelitian dapat memperkaya diskursus akademik tentang bagaimana nilai-nilai budaya kerja berinteraksi dengan kompetensi dan integritas dalam meningkatkan kinerja pegawai, sementara secara praktis temuan penelitian ini dapat menjadi bahan rekomendasi bagi pimpinan dinas untuk merancang program penguatan budaya organisasi yang lebih efektif dan tepat sasaran. Penguatan budaya organisasi yang selaras dengan strategi peningkatan kompetensi serta internalisasi nilai integritas pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja institusi secara menyeluruh, sekaligus menjadi landasan dalam evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap kebijakan pengembangan SDM sehingga kualitas dan mutu pendidikan di Bondowoso dapat lebih terjamin dan berdaya saing. Lebih lanjut, urgensi pemilihan budaya organisasi sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini didasarkan pada perannya yang strategis sebagai mekanisme penghubung antara kapasitas individu dan hasil kinerja organisasi, di mana kompetensi dan integritas pegawai sebagai potensi individu tidak selalu teraktualisasi secara optimal tanpa dukungan budaya organisasi yang kondusif. Budaya organisasi berfungsi sebagai konteks sosial yang membentuk bagaimana kompetensi dimanfaatkan dan integritas diimplementasikan dalam praktik kerja sehari-hari, sehingga tidak hanya berperan sebagai faktor pendukung tetapi juga sebagai katalis yang menentukan kuat atau lemahnya pengaruh kompetensi dan integritas terhadap kinerja pegawai, sehingga penempatannya sebagai variabel mediasi menjadi penting untuk menjelaskan mekanisme hubungan antar variabel secara lebih komprehensif sekaligus

memberikan dasar yang lebih tepat dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja berbasis penguatan nilai-nilai organisasi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso ?
2. Apakah integritas berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso ?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap budaya organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso ?
4. Apakah integritas berpengaruh terhadap budaya organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso ?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso ?
6. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso, melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening ?
7. Apakah integritas berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso, melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini antara sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh integritas terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap budaya organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh integritas terhadap budaya organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso, melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh integritas terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso, melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi terhadap hubungan antara kompetensi, integritas, dan kinerja pegawai. Temuan penelitian akan memperkaya literatur akademik dengan memberikan bukti empiris terbaru tentang mekanisme pengaruh tidak langsung kompetensi dan integritas melalui budaya organisasi, khususnya pada sektor publik di lingkungan pemerintahan daerah. Selain itu, instrumen dan model konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat menjadi referensi penting bagi peneliti selanjutnya yang ingin menguji topik atau fenomena serupa di konteks organisasi lain.

## 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi pimpinan dan pengelola Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai secara lebih terintegrasi dan berbasis data. Penelitian ini juga dapat memberikan rekomendasi implementatif untuk program pelatihan, penguatan kultur kerja, serta internalisasi nilai integritas guna mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan beretika. Selain itu, hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar dalam pengembangan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada aspek rekrutmen, penilaian kinerja, hingga pengembangan budaya organisasi yang selaras dengan visi dan misi instansi pemerintah daerah.