

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam pembangunan suatu bangsa. Kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia (SDM) yang terlibat di dalamnya terutama para karyawan yaitu guru dan staf. Kinerja karyawan yang optimal menjadi kunci keberhasilan Yayasan pendidikan dalam mencapai tujuan dan visi misinya. Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas, tanggung jawab, dan peran mereka di lingkungan kerja (Daryanto & Suryanto, 2022).

Pencapaian tujuan, produktivitas, kualitas pekerjaan, inisiatif, kolaborasi tim, dan kontribusi terhadap keseluruhan organisasi adalah hal-hal yang dapat mengukur kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik dianggap penting bagi keberhasilan organisasi, karena karyawan yang berkinerja tinggi dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, peningkatan produktivitas, dan pertumbuhan bisnis.

Kinerja yang tinggi mencerminkan efektivitas dan efisiensi individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, peningkatan kinerja karyawan menjadi prioritas utama bagi setiap organisasi yang ingin bertahan dan berkembang.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik internal maupun eksternal. Faktor internal adalah motivasi kerja. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu

tujuan (Busro, 2018). Karyawan yang termotivasi cenderung lebih bersemangat, berfokus, dan berkinerja tinggi. Ada beberapa indikator dalam motivasi seperti pengakuan dan penghargaan, tantangan yang menantang, peluang pengembangan, dan kejelasan tentang tujuan dan harapan kerja. Penting bagi organisasi untuk memahami apa yang memotivasi karyawan mereka dan menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi yang berkelanjutan (Busro, 2018). Motivasi kerja dianggap sebagai pendorong utama yang menggerakkan karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Karyawan yang termotivasi tinggi cenderung lebih produktif, kreatif, dan berdedikasi.

Sementara itu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi budaya organisasi dan kesempatan pengembangan karier. Budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai suatu sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian memengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi, sehingga sistem nilai atau sistem makna tersebut mampu membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya (Edison dkk, 2018). Karyawan yang memiliki budaya organisasi yang positif cenderung lebih terlibat, berdedikasi, dan berkontribusi secara maksimal. Ada beberapa indikator dalam budaya organisasi yaitu kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa dan orientasi tim. Organisasi yang mampu membangun budaya organisasi yang positif dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan dan mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman (Edison dkk, 2018).

Selain budaya organisasi, faktor eksternal lainnya adalah pengembangan karier. Pengembangan karier merupakan proses pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka dalam rangka mencapai tujuan karier yang lebih tinggi (Busro, 2018). Karyawan yang memiliki kesempatan untuk berkembang cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan memiliki kinerja yang lebih baik. Perusahaan dapat mendukung pengembangan karier karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan, mentoring, peluang rotasi pekerjaan, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Dengan memberikan kesempatan pengembangan karier kepada karyawan, organisasi dapat membangun kepercayaan, meningkatkan retensi karyawan, dan memperkuat kualitas tenaga kerja (Busro, 2018).

Yayasan Pendidikan Unggul Kupang adalah Yayasan yang membawahi dua sekolah di kota Kupang yaitu Taman Kanak-Kanak (TK) Excellent Spirit Christian School dan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Excellent Spirit Christian School. Yayasan Pendidikan Unggul Kupang aktif melakukan penilaian kinerja karyawan setiap tahun.

Namun, dalam realitas operasional di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang, masih ditemukan berbagai kendala yang menghambat tercapainya kinerja optimal. Berdasarkan data internal penilaian kinerja tahun ajaran 2023/2024, ditemukan bahwa meskipun rata-rata ketercapaian kinerja berada pada angka 79% (Kategori Produktif), terdapat disparitas yang mencolok pada indikator-indikator tertentu yang krusial. Berikut ditunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang untuk tahun ajaran 2023/2024.

Tabel 1. 1
Penilaian Kinerja Karyawan Yayasan Pendidikan Unggul Kupang

No	Indikator	Keterangan	Persentase Ketercapaian
1	Keserasian	Ramah, energik, positif dan komunikatif dengan orang lain	85%
2	Tepat Waktu	Selalu tepat waktu atau lebih awal	52%
3	Keteguhan	Selalu menyelesaikan tugas saat diminta tanpa penundaan.	70%
4	Penampilan Fisik	Harus selalu "berpakaian menarik" dengan menjaga kebersihan yang baik.	80%
5	Kepemimpinan	Mampu mengikuti jadwal yang ditetapkan dan mengatur kegiatan anak dengan tepat	85%
6	Sikap Positif	Harus berusaha semaksimal mungkin untuk tetap ceria dan positif, terlepas dari keadaan yang sulit	80%
7	Kualitas Kerja dan Etika	Memberikan hasil yang tepat waktu dan efektif di departemennya. Bekerja dengan bangga.	80%
8	Gaya Hidup Kristen	Menunjukkan kegembiraan dan keterlibatan dalam kehidupan Kristen sehari-hari.	85%
9	Kontribusi Spontan	Menunjukkan inisiatif dan kreativitas dalam program ekstra	75%
10	Keterampilan Komunikasi	Selalu berkomunikasi secara efektif dan profesional kepada manajemen.	80%
11	Komunikasi dengan Orang Tua	Berkomunikasi dengan tepat dan profesional kepada orang tua.	85%
12	Keterlibatan	Terlibat dalam kegiatan pemersatu sekolah	85%
Rata-Rata Ketercapaian			79%

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas diketahui bahwa ada permasalahan serius pada tingkat disiplin waktu (52%) dan keteguhan dalam tugas (70%). Rendahnya angka ketepatan waktu mencerminkan adanya masalah pada motivasi kerja intrinsik

karyawan, di mana komitmen terhadap aturan organisasi belum terinternalisasi sepenuhnya (Daryanto dan Suryanto, 2022).

Untuk memperkuat temuan di atas, peneliti juga melakukan observasi tambahan melalui model penilaian berbasis *Key Performance Indicators* (KPI) yang berfokus pada hasil kerja nyata. Data ini menunjukkan gambaran yang lebih spesifik mengenai kesenjangan antara target yang ditetapkan yayasan dengan realisasi di lapangan.

Tabel 1. 2
Data Tambahan Penilaian Kinerja Berbasis KPI (Januari – Maret 2025)

Dimensi Kinerja	Target	Realisasi	Gap	Keterangan
Kedisiplinan Operasional	100%	58%	-42%	Sering terlambat saat jam masuk dan rapat koordinasi
Inovasi Pembelajaran	3 ide/bulan	1 ide/bulan	-66%	Karyawan cenderung menjalankan rutinitas tanpa pembaruan
Ketepatan Laporan	100%	72%	-28%	Penyerahan administrasi kelas sering melewati tenggat waktu
Responsivitas Layanan	90%	82%	-8%	Cukup baik dalam merespon orang tua murid
Rata-Rata	90%	68%	-22%	Di bawah standar minimal Yayasan (80%)

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 1.2, terlihat jelas adanya gap sebesar 42% pada kedisiplinan dan 66% pada inovasi. Hal ini mengonfirmasi bahwa rendahnya kinerja bukan sekadar masalah teknis, melainkan berkaitan erat dengan faktor-faktor psikologis dan lingkungan kerja. Permasalahan ini semakin diperumit dengan temuan dari wawancara awal. Dalam aspek Budaya Organisasi, meskipun nilai-nilai Kristiani dijunjung tinggi, terdapat praktik intervensi tugas yang dilakukan untuk kepentingan pribadi pihak tertentu, sehingga menciptakan suasana

kerja yang tidak nyaman dan penuh tekanan bagi sebagian karyawan. Di sisi lain, terkait Pengembangan Karier, ditemukan bahwa yayasan belum memiliki kejelasan jenjang karier atau promosi, yang menyebabkan banyak guru dan staf merasa tidak memiliki masa depan yang terukur di organisasi ini. Karyawan seringkali harus melakukan improvisasi mandiri tanpa adanya dukungan sistematis dari yayasan untuk peningkatan kapasitas profesional mereka. Kondisi tersebut menciptakan sebuah fenomena di mana motivasi kerja menurun karena tidak adanya penghargaan atas prestasi (*reward*) dan kepastian karier. Jika masalah ini terus berlanjut, dikhawatirkan akan terjadi penurunan kualitas pendidikan secara masif dan tingginya angka perputaran karyawan (*turnover*) di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Susilawati dkk (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudin dkk (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karir mempengaruhi kinerja pegawai. Namun, menurut Hidayat (2021) motivasi kerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut penelitian Mewahaini dan Sidartha (2022) menunjukkan bahwa budaya kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan dan menurut Darmawan dkk (2022) motivasi berpengaruh terhadap kinerja tetapi pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu, peneliti memandang perlu dilakukan penelitian tentang: **"Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang."**

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang kinerja karyawan, variabel motivasi kerja, budaya organisasi dan pengembangan karier di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang?
4. Apakah pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang?
5. Apakah motivasi kerja, budaya organisasi dan pengembangan karier secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui gambaran tentang variabel motivasi kerja, budaya organisasi, pengembangan karier dan kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang

3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan pengembangan karier secara simultan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Unggul Kupang

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Memberikan sumbangan pemikiran bagi Yayasan Pendidikan Unggul Kupang tentang kinerja karyawan
- b. Memberikan sumbangan ilmiah dalam ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu memberi informasi tentang pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan
- c. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan motivasi kerja, budaya organisasi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut:

a. Bagi Peneliti

Dapat menambah wawasan dan pengalaman tentang penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan variabel bebas motivasi kerja, budaya organisasi dan pengembangan karier

b. Bagi Organisasi

Karyawan sebagai subyek penelitian, diharapkan dapat memperoleh informasi dari motivasi kerja, budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja Karyawan