BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam dunia kerja, peran pemimpin dan pegawai lainnya sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta yang dihubungkan dengan komunikasi dan kompetensi untuk melaksanakan tugas masing-masing agar dapat terselesaikan dengan baik.[1] Dalam konteks organisasi publik, kinerja pegawai tidak hanya berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga menentukan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja individu yang diukur melalui pencapaian target, kualitas output, dan kontribusi organisasi. Setiap pegawai dalam sebuah organisasi diharapkan untuk memberikan dampak yang baik melalui hasil kerja yang optimal, karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada hasil kinerja pegawainya. Tingkat kinerja mengacu pada seberapa baik pegawai memenuhi tuntutan pekerjaan dengan cara yang efisien dan efektif. Kinerja seorang pegawai adalah hasil kerja mereka, yaitu perbandingan antara output yang bisa dilihat dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM

[1] Albeskit Pilanto dkk., "Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Morowali Utara", *Jurnal Kolaboratif Sains,* Vol. 7, No. 5, 2024, Hal 1756. https://doi.org/10.56338/jks.v7i5.4502.

Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga oleh berbagai faktor eksternal yang saling berkaitan, seperti komunikasi dan kompetensi. Dalam konteks organisasi, komunikasi yang efektif dan kompetensi yang memadai merupakan dua aspek penting yang dapat meningkatkan produktivitas serta efisiensi kerja pegawai. Namun, pada kenyataannya, masih banyak organisasi yang menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kedua aspek tersebut sehingga berdampak pada rendahnya kinerja pegawai. Meningkatkan kinerja pegawai menjadi prioritas utama dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara optimal. Kinerja yang optimal tidak hanya ditentukan oleh faktor individu, tetapi juga oleh faktor organisasi yang saling terkait. Organisasi yang memiliki pegawai dengan kinerja tinggi cenderung memiliki keunggulan kompetitif dan menghadapi tantangan.

UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM

Robbins menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang diraih oleh pegawai dalam tugas mereka berdasarkan kriteria yang relevan untuk jenis pekerjaan tertentu.[2] Selanjutnya, pegawai adalah aset yang dimiliki oleh instansi tersebut, sehingga untuk mencapai tujuan instansi, diperlukan perhatian lebih terhadap aset tersebut dengan memperhatikan kemampuan *soft skill* dan *hard skill* dari pegawai itu sendiri. Kepuasan yang diberikan instansi kepada pegawainya akan berdampak positif terhadap pekerjaan

[2] Shinta Ramadanis dkk., "Pengaruh Efikasi Diri dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Honorer Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Solok," *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 3, No. 1, 2023, Hal 2.

yang dilakukan. Kesulitan dalam menjalankan tugas dan tidak mampu mencapai tujuan instansi secara optimal.[3]

Sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, dalam upaya mencapai tujuan nasional guna membangun masyarakat madani yang taat hukum, berbudaya modern, demokratis, sejahtera, adil, dan memiliki moral yang tinggi, dibutuhkan keberadaan Pegawai Negeri sebagai bagian dari aparatur negara. Mereka berperan sebagai pelayan masyarakat yang bertugas memberikan pelayanan secara adil dan merata serta menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan setia kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Untuk menunjang kelancaran penyelenggaraan pemerintahan, dibutuhkan Pegawai Negeri yang mampu bekerja secara profesional dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, peningkatan manajemen kepegawaian menjadi sangat penting dalam membentuk karakter Pegawai Negeri Sipil yang ideal. Salah satu kompetensi krusial yang harus dimiliki oleh pegawai adalah kemampuan berkomunikasi, baik secara internal maupun eksternal, guna menciptakan hubungan kerja yang efektif dalam lingkungan organisasi.[4]

UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM

Keberlangsungan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia atau pegawai yang terlibat dalam pelaksanaannya.

---

[3] Aji Firmansyah dan Andri Priadi, Pengaruh Komunikasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Satuan Kerja Komunikasi Dan Elektronika Kementerian Pertahanan Jakarta Pusat, *JJIC: Jurnal Intelek Insan Cendikia*, Vol. 2, No. 8, 2025, Hal 2.

[4] Riski Handayani Haris, *"Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pangkep,"* (Skripsi : Universitas Hasanuddin, 2022), Hal 2.

Seluruh aktivitas organisasi tidak dapat dipisahkan dari peran manusia, karena merekalah yang menjadi penggerak utama dan pendorong berlangsungnya berbagai kegiatan organisasi. Oleh karena itu, kualitas kinerja pegawai akan sangat memengaruhi hasil dari setiap proses yang dijalankan dalam organisasi tersebut. Organisasi tidak hanya memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, tetapi juga membutuhkan komunikasi yang efektif sebagai faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Interaksi komunikasi yang lancar, baik antara atasan dan bawahan maupun antar sesama bawahan, memainkan peran besar dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai di dalam organisasi.

Komunikasi merupakan salah satu aspek penting dalam organisasi, sebab melalui proses komunikasi yang efektif, pegawai dapat memahami dengan jelas tugas serta tanggung jawab yang diembannya, dan mampu berkolaborasi secara optimal untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi menjadi elemen dasar yang menopang berbagai kegiatan sosial maupun organisasi. Melalui proses ini, individu dan kelompok dapat saling berbagi informasi, membentuk kesamaan pemahaman, serta menyelaraskan tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam organisasi modern, peran komunikasi tidak hanya sebatas menyampaikan pesan, tetapi juga menjadi sarana pembentuk nilai-nilai kerja dan penguat identitas kelembagaan yang menyatukan seluruh anggotanya.

Menurut Webster, sebagaimana dikutip oleh Haris, istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin *Communicare*, yang merupakan bentuk *past*

participle dari *com-municatio dan communicatus*, yang berarti alat atau sarana untuk berkomunikasi, terutama berupa sistem penyampaian dan penerimaan informasi, seperti telepon, telegraf, radio, dan sejenisnya. Selain itu, komunikasi juga diartikan sebagai proses menyampaikan, memberitahukan, serta menerima informasi, pesan, atau tanda melalui berbagai cara, seperti percakapan, gerakan, tulisan, dan media lainnya.[5]

Kompetensi merupakan bakat atau keterampilan individu dalam mengerjakan atau melakukan pekerjaannya, dengan didukung oleh keterampilan dan pengetahuan yang baik. Dapat juga diartikan bahwa kompetensi yaitu kesadaran akan keahlian pada diri seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan memiliki semangat dalam bekerja disertai kemampuan kompetensi yang baik, seseorang dapat dinilai lebih oleh suatu perusahaan. Kompetensi menggambarkan bahwa pengetahuan serta standar kinerja yang diberikan oleh perusahaan mampu dipenuhi oleh pegawai agar pegawai mampu menuntaskan suatu pekerjaan ataupun memegang suatu jabatan.

UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM

Kompetensi menurut Asmini dkk, merupakan kemampuan atau keterampilan yang digunakan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas tertentu, yang berlandaskan pada pengetahuan, keahlian, serta didukung oleh sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan tersebut. Namun, dalam praktiknya masih banyak sumber daya manusia atau pegawai

[5] Riski Handayani Haris, *"Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pangkep,"* (Skripsi : Universitas Hasanuddin, 2022), Hal 2.

yang belum mampu atau kurang memahami tugas serta pekerjaannya, sehingga hasil kerja yang dicapai belum optimal. Hal ini terjadi karena rendahnya kemampuan dan keterampilan individu dalam bidang yang sedang dijalani, yang tentunya berdampak pada efektivitas perusahaan. Kompetensi juga mencerminkan dasar pengetahuan serta standar kinerja yang ditetapkan perusahaan dan harus dipenuhi oleh pegawai agar mereka mampu menyelesaikan pekerjaan maupun menjalankan jabatan tertentu.[6]

Sedangkan menurut Armstrong dalam Ferils, menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kapasitas yang dimiliki pegawai, yang tercermin melalui perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan aturan organisasi. Pada akhirnya, kompetensi tersebut akan menghasilkan kinerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.[7]

UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM

Fenomena yang terjadi rendahnya kinerja pegawai di instansi pemerintah menunjukkan bahwa tingkat kehadiran pegawai masih di bawah target, penyelesaian tugas sering mengalami keterlambatan, serta tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan masih belum optimal. Kondisi ini menuntut adanya upaya perbaikan yang sistematis dan berkelanjutan, salah satunya melalui peningkatan komunikasi dan kompetensi pegawai. Upaya peningkatan komunikasi dapat dilakukan melalui pelatihan komunikasi efektif, pembentukan forum diskusi, serta

---

[6] Asmini dkk., *"Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Akses Area Soppeng,"* Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi), Vol. 5, No. 1, 2022, Hal 17-18,.https://doi.org/10.57093/metansi.v5i1.151.

[7] Muh Ferils, "Kompetensi dan stres kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai," *AKUNTABEL: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 19, No. 4, 2022, Hal 769.

penerapan sistem feedback yang transparan. Sementara itu, peningkatan kompetensi dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, serta pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti seminar atau workshop yang relevan dengan bidang tugasnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Aji Firmansyah dan Andri Priadi dengan judul penelitian ”Pengaruh Komunikasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Satuan Kerja Komunikasi dan Elektronika Kementerian Pertahanan Jakarta Pusat” (2025) mengatakan bahwa komunikasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.[8] Dengan kata lain, semakin baik komunikasi dan kompetensi yang dimiliki, semakin baik pula kualitas kinerja pegawai yang efektif dan efisien. Priatna Wijaya juga menyatakan bahwa hasil temuan dari penelitian ini adanya Pengaruh Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Primagraha Di Kota Serang, hal ini komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.[9]

UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM

Berdasarkan hasil studi pengamatan yang dilakukan, kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jombang pada umumnya dapat dinilai cukup baik dan memadai. Namun demikian, kinerja tersebut belum sepenuhnya optimal dan masih memerlukan peningkatan, terutama dalam aspek orientasi pelayanan. Hal ini terlihat dari tingkat kepuasan

---

[8] Firmansyah dan Priadi, Pengaruh Komunikasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Satuan Kerja Komunikasi Dan Elektronika Kementerian Pertahanan Jakarta Pusat. *Jurnal Intelek Insan Cendekia,* Vol.2, No. 8, 2025, Hal 15599.

[9] Priatna Wijaya, Pengaruh Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Primagraha Di Kota Serang, Desanta *(Indonesian of Interdisciplinary Journal),* Vol. 3, No. 1, 2022, Hal 302.

masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan masih belum optimal. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya upaya perbaikan yang lebih terarah agar kualitas pelayanan publik dapat meningkat. Peningkatan orientasi pelayanan diharapkan mampu mendorong pegawai untuk memberikan layanan yang lebih responsif, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Selain itu, integritas serta komitmen dalam pelaksanaan tugas menunjukkan kecenderungan meningkat, namun konsistensi pencapaian kinerja pegawai masih perlu diperkuat agar lebih stabil.

Dari aspek kedisiplinan, kerja sama, dan kepemimpinan, pegawai menunjukkan sikap disiplin, terbuka terhadap evaluasi kinerja triwulanan, serta mampu bekerja secara kolaboratif baik secara internal maupun dengan pihak eksternal. Pimpinan juga dinilai mampu memotivasi dan mengarahkan pegawai dalam pelaksanaan tugas. Pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan relatif semakin tertib, namun dalam situasi tertentu masih ditemukan keterlambatan yang dipengaruhi oleh koordinasi lintas unit serta beban kerja tertentu. Ketergantungan pada proses koordinasi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kerja pegawai belum sepenuhnya berjalan secara efisien. Meskipun pemerataan beban kerja telah mendorong keterlibatan aktif hampir seluruh pegawai dalam pelaksanaan tugas harian, namun masih diperlukan penguatan sistem kerja yang mampu mendukung peningkatan efektivitas dan kemandirian pegawai secara berkelanjutan. Perubahan budaya kerja mulai terlihat dari meningkatnya kesadaran pegawai terhadap pentingnya produktivitas dan kedisiplinan kerja yang

UNIVERSITAS
KHAIRUN

tidak hanya diukur dari kehadiran, tetapi juga dari capaian kinerja yang dihasilkan.

Komunikasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jombang secara umum telah berjalan cukup baik, baik antara atasan dan bawahan maupun antar pegawai, namun belum sepenuhnya optimal. Pola komunikasi yang diterapkan masih didominasi oleh mekanisme formal, seperti rapat, surat edaran, serta media komunikasi internal. Melalui mekanisme tersebut, kebijakan dan arahan kerja umumnya dapat disampaikan dengan jelas. Namun demikian, keterbatasan koordinasi antar bidang masih menimbulkan perbedaan pemahaman dan penafsiran terhadap kebijakan maupun tugas yang diberikan, sehingga berdampak pada kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

Dari sisi keterbukaan, komunikasi dalam organisasi masih bersifat struktural dan hierarki. Meskipun demikian, pimpinan telah memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan saran, masukan, maupun kendala dalam pelaksanaan tugas. Hubungan komunikasi antar pegawai juga relatif harmonis sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif. Akan tetapi, komunikasi dua arah belum berjalan secara optimal, terutama dalam koordinasi lintas unit yang masih terbatas. Selain itu, ketergantungan pada pola komunikasi formal cenderung memperlambat proses umpan balik. Kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan komunikasi yang lebih partisipatif agar arus informasi tidak hanya berjalan satu arah dari pimpinan

kepada pegawai, tetapi juga sebaliknya, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai secara lebih efektif.

Berdasarkan berbagai informasi yang diperoleh, kompetensi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jombang menunjukkan adanya peningkatan sebagai bagian dari upaya reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan publik prima. Hal ini terbukti dari keberhasilan instansi dalam meraih penghargaan *"Best Achievement Reformasi Birokrasi 2025"*. Kompetensi pegawai memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik terkait penyelenggaraan pendidikan dan kebudayaan, termasuk penguasaan teknis pendidikan, kurikulum seperti kurikulum merdeka, dan pelestarian kebudayaan. Selain itu, pegawai juga memiliki pemahaman terhadap regulasi kepegawaian, prosedur sertifikasi guru, administrasi pendidikan, serta pengelolaan manajemen SDM dengan memahami informasi manajemen talenta dan pengembangan kompetensi ASN. Dari sisi kemampuan, pegawai dinilai cukup mampu dalam pelaksanaan administrasi berbasis digital, penyusunan kebijakan teknis pendidikan, serta pelaksanaan pembinaan dan evaluasi tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan memegang prinsip nilai kerja berakhlak, yang menekankan orientasi pelayanan, integritas, akuntabilitas, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif, serta komitmen dalam mendukung efektivitas dan efisiensi birokrasi.

UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM

Kompetensi pegawai tersebut diperkuat oleh latar belakang pendidikan yang relatif memadai, di mana sebagian besar pegawai telah

memiliki kualifikasi sarjana. Penempatan pegawai secara administratif dan struktural telah mempertimbangkan kesesuaian antara tingkat pendidikan, jabatan, serta beban tugas yang diemban. Selain itu, pengembangan kompetensi dilakukan melalui program pelatihan yang diselenggarakan secara berkala untuk meningkatkan kemampuan teknis serta menyesuaikan kompetensi pegawai dengan perkembangan regulasi dan tuntutan kinerja. Namun demikian, penerapan hasil pelatihan dalam pelaksanaan tugas belum sepenuhnya merata, terutama pada pekerjaan yang menuntut inisiatif tinggi dan kemandirian kerja. Dalam menghadapi permasalahan kerja, pegawai masih cenderung mengandalkan pola kerja kolaboratif melalui konsultasi dengan atasan dan diskusi dengan rekan kerja, yang menunjukkan bahwa kompetensi individu masih perlu diperkuat agar dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan konteks yang disajikan dalam latar belakang dan beberapa penelitian terdahulu memberikan motivasi kepada penulis untuk melakukan sebuah penelitian. Penelitian ini akan berfokus pada analisis dampak dari dua variabel utama, yaitu **"Pengaruh Komunikasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jombang".**

B. Rumusan Masalah

Agar penelitian ini dapat terarah, maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut:

UNIVERSITAS
KH ABDUL CHALIM

1. Bagaimana Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jombang?
2. Bagaimana Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jombang?
3. Bagaimana Pengaruh Komunikasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jombang?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk Mengetahui Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Jombang.
2. Untuk Mengetahui Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Jombang.
3. Untuk Mengetahui Pengaruh Komunikasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Jombang.

UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM

D. Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini akan bermanfaat bagi semua pihak. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis

   Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan dapat memperoleh keuntungan secara teoritis bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang pendidikan, serta dapat bermanfaat untuk penelitian selanjutnya di masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat dijadikan salah satu bahan informasi bagi lembaga, khususnya mengenai Komunikasi dan Kompetensi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sebagai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

b. Bagi Pegawai

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat digunakan sebagai umpan balik (*feedback*), sehingga dapat memberikan masukan kepada pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

c. Bagi Peneliti

Dengan penelitian ini sebagai pengalaman berharga serta menambah pengetahuan dan wawasan peneliti juga sebagai sarana belajar mengenai Komunikasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.

UNIVERSITAS
KH. ABDUL CHALIM