

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan tinggi memiliki kontribusi yang besar dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM). Peningkatan kualitas pendidikan tinggi adalah suatu kesatuan proses dalam menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Oleh karena itu, semua pihak baik itu pemerintah dan swasta harus terus berupaya dalam mencapai tujuan tersebut dengan menciptakan pendidikan yang lebih berkualitas. Hal-hal yang dilakukan untuk mengembangkan kualitas pendidikan diantaranya seperti perbaikan dan pengembangan kurikulum, revitalisasi sarana dan prasarana pendidikan, sistem evaluasi, penyediaan dan pengembangan bahan ajar, serta memberikan pendampingan bagi dosen dan tendik (pegawai) lainnya, sehingga terjadi pembaharuan pendidikan tinggi.

Pendidikan tinggi mengharapkan dan mengutamakan agar lulusan dari pendidikan tinggi tersebut dapat langsung bekerja dan terserap menjadi tenaga kerja produktif. Selain itu, dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan melalui kegiatan penelitian serta mengatasi permasalahan dan kesenjangan yang terjadi di masyarakat melalui kegiatan pengabdian. Pendidikan tinggi diharapkan mampu menciptakan sumber daya manusia melalui lulusan yang andal terutama yang siap untuk bersaing secara global serta dapat melanjutkan pendidikan dan menjadi seorang wirausahawan. Tujuan pendidikan tinggi menurut Taufiq (2018) adalah mempersiapkan lulusan untuk menjadi masyarakat

profesional yang memiliki kemampuan akademik sehingga mampu untuk memberikan kontribusi dengan menerapkan teknologi, kesenian, dan ilmu pengetahuan lainnya pada masyarakat.

Cepatnya arus globalisasi memberikan banyak dampak pada perubahan dunia pendidikan, khususnya pendidikan tinggi. Arus globalisasi dan pertumbuhan teknologi yang berjalan begitu cepat menimbulkan banyak dampak pada perubahan pola pembelajaran. Pembelajaran yang biasanya berbentuk tradisional berubah menjadi pembelajaran yang banyak menggunakan teknologi. Dengan adanya komputer, tulisan, gambar, suara dapat disatukan menjadi suatu proses komunikasi dalam upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran pada pendidikan. Terjadinya peningkatan kualitas pembelajaran pada pendidikan yang disebabkan munculnya stimulus visual menghasilkan hasil belajar yang lebih baik terutama untuk pembelajaran yang bersifat mengenali, mengingat, dan melihat konsep pada fakta yang muncul di dunia nyata. Fakta tersebut membutuhkan pegawai pendidikan tinggi untuk memiliki adaptasi digital yang tinggi dalam upaya memanfaatkan alat teknologi informasi (TI) untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan manajemen universitas. Selain itu, juga diperlukan pegawai yang mampu memberdayakan dosen untuk ikut serta dalam memanfaatkan alat teknologi informasi (TI) untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Colquitt (2009) mengemukakan bahwa faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja secara langsung adalah faktor mekanis yang berasal dari individu, yang terdiri dari: (1) mekanisme organisasi (struktur organisasi dan budaya organisasi), (2) mekanisme kelompok (gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuatan

kepemimpinan, karakteristik kelompok, dan proses kelompok); dan (3) karakteristik individu (kepribadian dan nilai budaya).

*Global Talent Competitiveness Index (2021)* adalah indeks perbandingan kinerja pegawai secara internasional yang dirilis oleh Portulans Institute selama masa pandemi COVID-19. Berdasarkan data tersebut, Indonesia menduduki peringkat 80 dari 134 negara mengenai kinerja pegawai dengan skor 42,09 dan memasuki golongan pemasukan (*Lower-Middle Income*). Indonesia juga menduduki peringkat 12 dari 15 negara yang termasuk ke dalam grup Eastern, Southeastern Asia dan Oceania. Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwasannya terdapat permasalahan terhadap kinerja pegawai sehingga penting dan urgen untuk diteliti.

Faktor yang mempengaruhi secara langsung kinerja pegawai Universitas Negeri Medan berdasarkan model integrative perilaku organisasi salah satunya adalah adaptasi digital. Adaptasi menurut Pamekas (2019) dengan mempertimbangkan batasan sosial adalah: (1) Penyesuaian terhadap aturan dan norma dari lingkungan tersebut, (2) Sebuah proses menangani hambatan-hambatan dari lingkungan, (3) Suatu proses menyesuaikan dengan perubahan di lingkungan, (4) Proses perubahan kondisi yang diciptakan sesuai, (5) Memanfaatkan rujukan-rujukan yang terbatas untuk kepentingan suatu sistem dan lingkungan. Dengan begitu adaptasi digital merupakan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan dan mengikuti perkembangan maupun perubahan dari teknologi digital. Adaptasi digital pegawai universitas yang ideal berdasarkan kajian teori adalah melakukan evaluasi penggunaan teknologi digital secara efektif, melakukan pekerjaan dengan

sempurna, memiliki kemauan untuk mempelajari perkembangan digital, secara aktif mempelajari perkembangan digital, memiliki kepercayaan yang tinggi atas pertumbuhan, memberikan asistensi kepada rekan dalam mempelajari penggunaan teknologi digital, dan memberikan bantuan kepada orang lain dalam membangun kebiasaan-kebiasaan yang baik.

Faktor yang mempengaruhi secara tidak langsung kinerja pegawai di Universitas berdasarkan hasil model integratif budaya organisasi yang disampaikan oleh Colquitt, LePine, Wesson (2009) salah satunya adalah kepribadian. Kepribadian merupakan suatu gabungan dari karakteristik-karakteristik unik yang memberikan pengaruh secara psikologi terhadap bagaimana seseorang berinteraksi dan bereaksi dengan orang lain atau memberikan respon terhadap lingkungannya. Slocum (2009) menjelaskan bahwa etos kerja adalah kepribadian yang dimiliki seseorang. Kepribadian seseorang dekat dengan stress di antaranya adalah etos kerja dan komitmen organisasi. Dengan menggunakan teori Colquitt (2009) dan Slocum (2009), ditemukan bahwa terdapat pengaruh dari komitmen organisasi dan etos kerja terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui variabel kepribadian.

Seseorang dengan etos kerja yang tinggi berdasarkan penelitian Kreinter dan Kinicki (2007), terlihat bahwa seseorang akan mendapatkan harapan yang kuat terhadap usaha dan pekerjaan yang dilakukan jika seseorang tersebut memiliki motivasi kerja yang besar. Aksi tersebut dilakukan sebagai upaya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Selain itu, juga untuk menunjukkan performa yang lebih baik terhadap pekerjaan serta tugas yang melibatkan pembelajaran atau

*problem solving*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung etos kerja terhadap kinerja. Berdasarkan teori yang disebutkan dapat diambil kesimpulan bahwa etos kerja yang ideal adalah seseorang dengan etos kerja tinggi yaitu orang yang memiliki inisiatif yang tinggi, orang yang suka bekerja keras, selalu berusaha untuk mendapat solusi atau pemecahan dari permasalahan, memiliki inisiatif yang tinggi, selalu berusaha untuk mencari solusi yang seefektif mungkin, serta selalu memiliki pandangan bahwa jika ingin mencapai suatu keberhasilan maka terdapat usaha yang harus dikeluarkan. Seseorang dengan etos kerja tinggi sangat mempercayai bahwa promosi atau kenaikan jabatan yang didapatkannya merupakan hasil dari usaha dan ketekunan yang dilakukannya sendiri. Dengan menyakini hal tersebut maka akan membuat individu tersebut meningkatkan kerja keras serta ketekunannya dengan tujuan untuk mencapai pekerjaan serta tanggung jawabnya.

Menurut Gunawan (2018) Pegawai merupakan entitas yang memiliki peranan penting terhadap pelaksanaan kegiatan di pendidikan tinggi. Termasuk peningkatan mutu serta akuntabilitas pada pendidikan tinggi. Hal tersebut membuktikan bahwa kunci pertama untuk memajukan manajemen suatu pendidikan tinggi yaitu dengan menempatkan, mencari, serta menyiapkan pegawai yang memiliki kualitas yang unggul. Pegawai pendidikan tinggi yang berkualitas unggul memiliki kinerja yang tinggi. Dengan demikian kinerja pegawai penting untuk diteliti, hal tersebut dikarenakan kinerja pegawai yang tinggi akan meningkatkan mutu serta akuntabilitas dari pendidikan, termasuk kinerja pegawai pendidikan tinggi. Pegawai pendidikan tinggi yang memiliki kinerja yang tinggi,

akan mendapatkan dan menerapkan alternatif-alternatif lain untuk mengatasi permasalahan dalam pendidikan di pendidikan tinggi, termasuk pegawai di Universitas Negeri Medan (UNIMED).

Beberapa penelitian terkait pegawai di Universitas Negeri Medan sudah dilaksanakan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Syawal Gultom (2009) menemukan dalam penelitian disertasinya di Universitas Negeri Medan: (1) kepemimpinan berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap iklim akademik; (2) kepemimpinan tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap produktivitas; (3) manajemen internal Tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap produktifitas. Restu (2012) menemukan dalam penelitian disertasinya di Universitas Negeri Medan bahwa kualitas motivasi berprestasi dan kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan ditempatkan pada kategori “cukup”. Wildansyah Lubis (2016) menemukan dalam penelitian disertasinya di Universitas Negeri Medan bahwa peningkatan efektivitas tim kerja Universitas Negeri Medan dapat dicapai dengan memperkuat budaya organisasi, sedangkan menciptakan budaya organisasi yang kuat dapat dicapai dengan berfokus pada karakteristik tim, pemantauan dan membangun hubungan. Baik untuk komunikasi antarpribadi.

Berdasarkan hasil survey terbatas terhadap 30 ASN (Aparatur Sipil Negara) di Universitas Negeri Medan pada tanggal 8 Agustus 2021 dihasilkan bahwa: (1) Secara umum kinerja pegawai berada pada rentang 42% yang termasuk dalam kategori sedang dan rendah, (2) Perencanaan kerja pegawai 45% belum sesuai dengan target kinerja unitnya, (3) Pelaksanaan kerja sebanyak 39% belum sinkron dengan target yang telah direncanakan, (4) Pelaporan hasil kerja sebanyak

41% belum tepat waktu. Dengan demikian, kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan penting dan urgen untuk dipelajari melalui penelitian dalam bentuk disertasi ini.

Kejadian yang ada berdasarkan hasil survey awal lapangan yang berhubungan dengan kinerja menunjukkan bahwa pegawai universitas belum optimal: (a) Menyusun atau merencanakan pekerjaan (b) melaksanakan pekerjaan. dan (c) melaporkan hasil pekerjaan tepat waktu.

Hasil penelitian Dongoran (2019) menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Universitas Negeri Medan dalam melaksanakan pekerjaannya belum memiliki kinerja yang diharapkan. Data penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan dikategorikan kurang baik karena pegawai belum memiliki metode-metode yang efektif dalam melaksanakan pekerjaannya, kurang baik dalam menumbuhkan kepercayaan diri baik kepada diri sendiri dan orang lain dengan tujuan agar dapat beradaptasi terhadap perubahan terutama perubahan digital. Berdasarkan data tersebut dapat ditunjukkan bahwa kinerja pegawai Universitas Negeri Medan dalam dimensi manajerial, supervise dan kewirausahaan masih terdapat permasalahan sehingga memiliki urgensi untuk dilaksanakan penelitian lebih lanjut.

Kinerja menurut Colquitt, Wesson dan Le Pine (2009) merupakan perilaku seseorang dengan pengaruh atau masukan positif ataupun negatif untuk menggapai suatu visi dari organisasi. Terdapat tiga dimensi dari kinerja yaitu: 1) Kinerja menantang, 2) Kinerja adaptif dan 3) Kinerja tugas. Kinerja tugas merupakan suatu perilaku individu yang terlihat secara langsung dalam mengubah



sumber daya di organisasi dalam hal kebijakan, pelayanan atau produksi organisasi yang terjadi dalam cara yang normal maupun rutinitas. Kinerja merupakan perilaku dari suatu individu dalam melaksanakan pekerjaan, baik terdapat insentif maupun tidak ada insentif tetapi tetap memberikan kontribusi kepada organisasi untuk memperbaiki serta meningkatkan kualitas tempat kerja. Kinerja juga merupakan kegiatan seseorang melaksanakan tugas-tugas formal di tempat kerja. Kinerja menentang adalah perilaku karyawan yang secara sengaja menghalangi pencapaian dari tujuan organisasi.

Kinerja penting untuk diteliti karena dapat memberikan dorongan terhadap implementasi kebijakan pemerintah dalam hal yang paling aktual yaitu pendidikan sebagai gerakan dan dosen serta pegawai sebagai kunci penguatan pelaku pendidikan dan kebudayaan pada pendidikan tinggi. Peningkatan kinerja pegawai universitas akan membantu dosen sehingga mampu menumbuhkan pola pikir positif dan kreatif terhadap mahasiswa agar memiliki kemampuan untuk menangkal perilaku menyimpang ketika dewasa. Hal itu juga menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang tinggi akan dapat mendorong penerapan revolusi mental dan 7 agenda pembangunan RT Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020 - 2024, yaitu :1) Memperkuat transformasi pelayanan publik dan stabilitas polhukhankam, 2) Meningkatkan ketahanan perubahan iklim dan ketahanan bencana, dan membangun lingkungan hidup, 3) Memperkuat infrastruktur dengan tujuan untuk mengembangkan pelayanan pasar dan ekonomi, 4) Pembangunan kebudayaan dan revolusi mental, 5) Meningkatkan sumber daya manusia yang memiliki daya saing dan berkualitas, 6) Mengembangkan wilayah untuk



mengurangi kesenjangan, 7) Memperkuat ketahanan ekonomi untuk peningkatan yang lebih baik. Diperlukan optimasi tekad diri pegawai universitas dalam upaya mewujudkan agenda tersebut. Pegawai dengan etos kerja yang baik terdapat keinginan yang kuat untuk berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu diperlukan adaptasi digital yang baik, karena untuk mencapai visi, misi, serta tujuan dari pendidikan tinggi. Pegawai perlu memiliki kemampuan berkolaborasi dan keterampilan dalam penggunaan teknologi digital yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu juga diperlukan komitmen organisasi yang tinggi agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa harus mendapatkan pengawasan dari orang lain. Selain itu juga diperlukan kemampuan *adversity quotient* yang baik. Agar mempermudah penanganan segala bencana dan kesedihan dari suatu pegawai sehingga tidak akan berdampak pada hasil pekerjaan. Pegawai dengan *adversity quotient* yang baik akan mudah menerima dan bersedia untuk bekerja dalam pencapaian visi, misi, serta tujuan dari pendidikan tinggi.

Seseorang dengan etos kerja tinggi enggan memandang permasalahan ketika mengerjakan pekerjaan sebagai hambatan untuk menggagalkan, namun seorang tersebut cenderung akan mengerahkan pengetahuan, usaha, dan perhatiannya, serta memperdalam ketekunannya dalam melaksanakan pekerjaan hingga seseorang tersebut dapat mencapai kesuksesan dalam melaksanakan pekerjaan serta tugasnya. Seseorang dengan etos kerja tinggi memiliki keahlian untuk memiliki kontrol atas segala yang diharapkan, atau peristiwa yang terjadi pada dirinya. Seseorang dengan etos kerja yang tinggi cenderung melihat permasalahan dalam bekerja sebagai tantangan untuk berkembang. Seseorang

tidak melihat kendala tersebut sebagai hambatan yang bertujuan untuk mengagalkannya, namun sebagai tantangan yang dapat mengembangkan kemampuan untuk mencapai kesuksesan. Oleh karena itu, seseorang tersebut akan mengerahkan pengetahuan, usaha, pikiran, serta ketekunannya dalam melakukan tugas-tugasnya hingga seseorang tersebut berhasil mencapai kesuksesan dalam menjalankan semua tugas-tugasnya.

Menurut Sopiah (2008) Komitmen organisasi adalah parameter penting yang bisa digunakan untuk memberikan penilaian kecenderungan dari seorang pegawai untuk tetap berada pada suatu organisasi. Komitmen organisasi dapat ditunjukkan sebagai suatu sikap kesetiaan seseorang terhadap organisasinya dan merupakan suatu proses pengekspresian perhatian serta keaktifan individu tersebut terhadap organisasi atau perusahaan tempat ia bertugas. Definisi dari komitmen organisasi meliputi tiga hal, yakni: (1) minat yang besar dalam mempertahankan, (2) keinginan untuk berusaha agar tergapainya suatu visi atau misi sebuah organisasi, dan (3) keyakinan dan pengakuan yang besar atas nilai organisasi. Panduan khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang dapat menyelesaikan permasalahan serta memperkuat komitmen organisasi menurut Luthans (2006) adalah: (1) mendukung perkembangan karyawan atau pegawai, (2) menciptakan rasa komunitas yang baik, (3) menjamin keadilan dalam organisasi, (4) memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda, dan (5) berkomitmen pada nilai utama dari manusia.

Kinerja yang dihasilkan pegawai dapat dipengaruhi oleh tingkat komitmen organisasi dari pegawai tersebut. Apabila seorang individu sudah

memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap organisasi dimana ia bekerja, maka individu tersebut akan melakukan yang terbaik demi menjaga nama organisasinya. Individu tersebut juga tidak akan memiliki pikiran untuk keluar dari organisasi tersebut sehingga akan lebih fokus meningkatkan kualitas pekerjaan sekarang. Hal tersebut tentu akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja yang akan dihasilkan. Terutama ketika suatu individu melaksanakan pekerjaan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dari organisasinya.

Komitmen organisasi penting untuk diteliti karena: (a) Menurut Steers (1991) Dengan adanya rasa kekeluargaan di dalam organisasi, pegawai cenderung tidak akan memiliki pemikiran untuk keluar dari organisasi atau perusahaan yang ia tempat, sehingga niat untuk meninggalkan organisasi/perusahaan dimana seseorang bekerja dapat dikurangkan dengan memiliki komitmen organisasi yang tinggi (b) Menurut Greenberg (1995) Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi adalah pegawai yang memiliki kestabilan serta produktifitas yang lebih baik, Hal tersebut juga akan lebih banyak dalam memberikan kontribusi bagi organisasi/perusahaan, (c) Karena komitmen organisasi, menurut Colquitt (2009), merupakan keinginan seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, pegawai dengan komitmen organisasi tinggi terhadap organisasi atau perusahaan dimana ia bertugas, tidak akan memiliki niat untuk berpaling dari organisasi tersebut, karena individu tersebut merasa bahwa visi dan misi dari organisasi tersebut sejalan dengan tujuannya, dan (d) Perlu diketahui faktor-faktor penentu dari komitmen organisasi pegawai untuk dapat dipahami metode-metode peningkatan komitmen organisasi pegawai.

Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan usahanya dalam menjalankan semua tugas yang dimilikinya. Selain itu pegawai juga akan mengerahkan ide dan tenaganya untuk memberikan inovasi pada universitas dimana ia bekerja. Sehingga para dosen dan mahasiswa dapat melaksanakan kegiatan belajar dan mengajar lebih baik. Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki kemampuan untuk memberikan ide dan bahkan membantu mendesain sistem pembelajaran agar dosen dan mahasiswa mencapai tujuan yang benar. Melalui komitmen organisasi yang berada pada dirinya tersebut pegawai akan memiliki kemauan untuk berusaha dalam membantu para dosen dan mahasiswanya, memiliki keteguhan dan kesungguhan hati didalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan baik, serta memberikan inovasi yang akan memberikan dampak pada meningkatnya keberhasilan para mahasiswa dan dosennya dalam belajar.

Pegawai dengan komitmen organisasi yang kurang selalu merasa kurang menyatu dengan organisasi tempat ia bekerja. Sehingga akan mengurangi tingkat kontribusi pegawai tersebut dan hasil pekerjaan yang dilaksankannya. Keadaan tersebut tentu saja sudah memiliki dampak negatif terhadap pelaksanaan tugas pegawai, dan tentu juga memiliki dampak negative terhadap hasil belajar mahasiswa. Sehingga dapat menghasilkan tingkat hasil belajar mahasiswa yang rendah. Komitmen organisasi dapat digunakan oleh pegawai untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang berkualitas. Penggunaan komitmen organisasi kurang mempunyai kekuatan untuk meningkatkan kinerja seseorang terhadap pekerjaan yang dikerjakannya, tetapi hal

tersebut tetap dapat memberikan kontribusi terhadap kualitas kerja selagi ekspektasi masih pada batas wajar.

Komitmen organisasi pegawai yang ideal dapat dimaknai sebagai komitmen pegawai dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas di suatu organisasi sebagai perwujudan rasa ingin tetap menjadi anggota di organisasi tersebut. Keterangan tersebut menjadi asesmen pegawai terhadap kesanggupan atau kemampuan dirinya dalam membantu dosen dan mahasiswa, termasuk mahasiswa yang memiliki permasalahan pembelajaran, dan diharapkan mereka berhasil mencapai visi dari pendidikan. Pegawai universitas dengan komitmen organisasi tinggi yakin bahwa dirinya memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas serta menjalankan fungsinya dengan baik. Hal tersebut dikarenakan kesadaran bahwa pegawai tersebut ingin meningkatkan kualitas dari organisasi tersebut. Pegawai akan mengerahkan kemampuannya untuk membantu dalam meningkatkan pembelajaran dan pengajaran di universitas tersebut.

Faktor lain yang memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai universitas berdasarkan model integrative komitmen organisasi adalah *adversity quotient*. Menurut Hidayat (2018) kecerdasan ketahanan malangan atau *Adversity Quotient* merupakan salah satu kemampuan seseorang untuk mengatasi dan menghadapi permasalahan seseorang. Individu dengan *adversity quotient* yang baik sering memiliki kemampuan untuk berpikir, mengelola, mengatur, dan menghadapi permasalahan serta kesulitan dalam hidup. Menurut Dewi (2017) *Adversity Quotient* memiliki makna yang lain yaitu sebagai kecerdasan ketahananmalangan. Sehingga, dapat dikatakan bahwa *adversity quotient* merupakan

kecerdasan tentang kapabilitas seseorang dalam berhadapan dan menangani masalah. Individu dengan tingkat *adversity quotient* yang baik akan terlihat positif ketika dihadapkan suatu permasalahan atau bencana. Individu tersebut melihat suatu permasalahan bukan sebagai bencana atau titik akhir dari suatu pekerjaan, melainkan sebagai suatu bahan pembelajaran yang harus diperhatikan agar pekerjaan yang dilakukan kedepannya dapat menghasilkan hasil yang lebih baik.

Menurut Penelitian Ablana dan Isidro (2015) bahwa secara umum *Adversity Quotient* (AQ) tidak dapat memprediksi bagaimana kinerja pegawai dalam bekerja dan tidak memberikan dampak pada kinerja pegawai. Subjek penelitian tersebut adalah pegawai pemerintahan di Filipina pada kota Tayabas. Instrumen dari penelitian tersebut meliputi pertanyaan demografi seperti umur, jenis kelamin, status kemasyarakatan, pendidikan, tahun bekerja, posisi, gaji bulanan, jumlah tanggungan dan hasil tes AQ daring dari PEAK Learning dengan menggunakan teknik analisis korelasi deskriptif. Hasil yang sama juga didapat pada penelitian tesis Thi (2007). Hasil penelitiannya tersebut mengindikasikan bahwa *AQ's Measurement Tool* (ARP) tidak dapat memprediksi kinerja pegawai lebih baik dari BFL. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 98 responden dengan kriteria 41 wanita dan 57 pria.

Penelitian tersebut berbanding terbalik dengan beberapa penelitian lainnya mengenai *Adversity Quotient* (AQ). Menurut Meiyrdhayanti dan Askafi (2021) *Adversity Quotient* memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai dengan *adversity quotient* yang baik tentu akan melihat sisi pembelajaran dari suatu permasalahan

yang dihadapi. Sehingga akan meningkatkan kualitas dari pekerjaan yang akan dihasilkan kedepannya. Pegawai juga akan mampu untuk lompat kembali dari bencana dan permasalahan yang dihadapi dan tidak akan menyalahkan dengan situasi yang ada. Tentu hal tersebut memberikan pengaruh baik terhadap kinerja yang akan dihasilkan oleh pegawai. Pegawai mampu untuk mempelajari hal baru karena tidak melihat segala kekurangan dan kesalahan yang dilakukannya sebagai bentuk ketidakmampuan dari pegawai tersebut. Melainkan, sebagai suatu proses pembelajaran yang apabila dilakukan evaluasi maka dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki.

Pada umumnya ketika pegawai menghadapi suatu kesulitan dan permasalahan, mereka menjadi takut, kurang semangat dan bahkan cepat menyerah bahkan sebelum suatu pekerjaan dilakukan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai harus memiliki kondisi *adversity quotient* yang ideal. Kondisi *adversity quotient* yang ideal terlihat ketika seseorang mendapatkan permasalahan atau bencana dalam hidupnya. Ketika seseorang memiliki kemampuan *adversity quotient* yang ideal orang tersebut tidak akan berlarut dalam kesedihan dan meratapi permasalahan tersebut sebagai suatu hal yang tidak dapat diselesaikan. Melainkan melihat hal tersebut sebagai suatu proses, tidak ada seseorang yang berhasil dalam sekali percobaan, sehingga orang tersebut akan mampu untuk berkembang lebih baik lagi.

Kemampuan *adversity quotient* dari pegawai Universitas Negeri Medan belum terlihat ideal. Hal tersebut terlihat pada sikap yang ditunjukkan oleh pegawai ketika menghadapi permasalahan-permasalahan baru. Pegawai cenderung



menyalahkan kenapa pekerjaan tersebut diberikan olehnya, dan menyalahkan kondisi dirinya yang tidak menguasai hal tersebut. Selain itu, pegawai cenderung tidak berani untuk melakukan hal baru disebabkan takut akan berhadapan dengan permasalahan-permasalahan baru yang akan ia hadapi. Kondisi tersebut bukanlah kondisi *adversity quotient* yang ideal yang harus dimiliki oleh seorang pegawai. Hal tersebut tentu akan memberikan dampak negatif seperti kurangnya motivasi untuk meningkatkan diri, kurangnya inovasi yang dilakukan dan tidak terdapat proses pembelajaran di lingkungan pekerjaan.

Adaptasi digital adalah kemampuan seseorang untuk menghadapi dan memberikan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan digital. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan digital diperlukan terutama pada era dimana perkembangan teknologi sangat pesat. Hal tersebut akan membantu seseorang untuk belajar terhadap perubahan cara bekerja yang sebelumnya dengan cara tradisional menjadi digital. Pada dasarnya, perubahan cara bekerja yang sebelumnya dilakukan dengan cara tradisional menjadi digital memiliki tujuan untuk mempermudah pekerjaan. Oleh karena itu diperlukan kemampuan adaptasi digital yang baik. Selain itu, Adaptasi digital yang baik saja kurang cukup dalam peningkatan kinerja, diperlukan etos kerja yang baik agar seseorang dapat mendapatkan semangat ketika melakukan pekerjaan dan belajar apabila terdapat perubahan cara bekerja yang sebelumnya dilakukan secara tradisional menjadi digital. Oleh karena itu, Adaptasi digital dan etos memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh seseorang.

Berdasarkan pemaparan latar belakang tersebut telah ditunjukkan beberapa faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja, baik yang ditunjukkan berdasarkan kajian teoritis, maupun hasil penelitian. Dari latar belakang tersebut bahwa faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja, berdasarkan kajian teoritik dan hasil penelitian yakni struktur organisasi, perilaku kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, pengaruh kepemimpinan, stress kerja, motivasi kerja, kepercayaan, etika, keadilan, cara menyelesaikan masalah dan pembelajaran, pengaruh dan kekuatan pemimpin, gaya kepemimpinan, karakteristik kelompok, dan proses yang berlangsung dalam kelompok, nilai-nilai budaya, kemampuan, kepribadian, struktur tugas, lokus control, pengalaman, kesediaan untuk bekerja, kesempatan untuk bekerja, efikasi diri, kesadaran moral, persuasi verbal, dan tekad diri.

Faktor-faktor tersebut jika dikorelasikan dengan keberhasilan pendidikan, pengabdian, dan penelitian di universitas untuk menghasilkan lulusan yang bermutu, dapat menjalankan fungsinya sebagai BMW (Bekerja, Melanjutkan, Wirausaha) juga harus didukung oleh berbagai aspek, mulai dari input, proses, dan aspek eksternal. Lulusan pendidikan tinggi yang bermutu, mencerminkan individu yang bertanggung jawab, mandiri, cakap, berilmu, kreatif, sehat, berakhlak mulia, serta mandiri. Lulusan pendidikan tinggi harus memaksimalkan seluruh potensi yang dimilikinya, agar terbentuknya kemampuan psikomotor, afektif, dan kognitif yang dapat bekerja baik di nasional, maupun di internasional. Selain itu diharapkan lulus pendidikan tinggi untuk dapat melanjutkan pendidikan atau menjadi seorang wirausahawan.

Menerapkan metode-metode baru dalam upaya menciptakan tamatan yang berkualitas merupakan sesuatu yang sulit, terutama dengan keragaman latar belakang, karakter serta kondisi budaya mahasiswa. Proses tersebut memerlukan pegawai sebagai entitas pendukung, dengan kinerja yang tinggi sehingga mampu menghasilkan lulusan yang dapat melanjutkan pendidikan, bekerja dan berwirausaha. Berdasarkan kajian tersebut maka diperlukan penelitian tentang kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan melalui penelitian pengaruh adaptasi digital, komitmen organisasi, *adversity quotient* dan etos kerja terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan beberapa hasil penelitian dan kajian yang dipaparkan pada latar belakang maka didapat faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, diantaranya: "(1) Apakah terdapat pengaruh langsung adaptasi digital terhadap *adversity quotient* pegawai? (2) Apakah terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap *adversity quotient* pegawai? (3) Apakah terdapat pengaruh langsung adaptasi digital terhadap etos kerja pegawai? (4) Apakah terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap etos kerja pegawai? (5) Apakah terdapat pengaruh langsung adaptasi digital terhadap kinerja pegawai? (6) Apakah terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja dari pegawai? (7) Apakah terdapat pengaruh langsung *Adversity Quotient* terhadap kinerja pegawai? (8) Apakah terdapat pengaruh langsung etos kerja terhadap kinerja pegawai? (9) Apakah terdapat pengaruh langsung stres kerja terhadap

kinerja pegawai? (10) Apakah terdapat pengaruh langsung kepercayaan terhadap kinerja pegawai? (11) Apakah terdapat pengaruh langsung keadilan terhadap kinerja dari pegawai? (12) Apakah terdapat pengaruh langsung etika kerja terhadap kinerja pegawai? (13) Apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai? (14) Apakah terdapat pengaruh langsung struktur tugas terhadap kinerja dari pegawai? (15) Apakah terdapat pengaruh langsung locus kontrol terhadap kinerja pegawai? (16) Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?"

### 1.3. Pembatasan Masalah

Dari pemaparan identifikasi masalah, dapat dilihat bahwa faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai cukup banyak. Dikarenakan ruang lingkup permasalahan kinerja pegawai sangat luas dan bertujuan untuk menghindari multitafsir, maka fokus variabel yang akan diteliti dilakukan pembatasan pada empat variabel yang memiliki praduga dapat memiliki pengaruh terhadap kinerja seorang pegawai, yaitu: adaptasi digital, komitmen organisasi, *adversity quotient*, dan etos kerja. Oleh karena itu, penelitian ini hanya berfokus kepada kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan yang memiliki praduga kausalitas oleh variabel adaptasi digital, komitmen organisasi, serta yang dipengaruhi secara tidak langsung oleh *adversity quotient* dan etos kerja.

#### 1.4. Rumusan Masalah

Secara umum permasalahan dari penelitian ini yakni “bagaimana kinerja pegawai Universitas Negeri Medan yang diduga dipengaruhi oleh adaptasi digital, komitmen organisasi, *adversity quotient*, dan etos kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung”. Dengan kata lain, “bagaimana model kinerja pegawai yang dibangun berdasarkan hubungan kausal asosiatif antar variabel eksogenus dengan variabel endogenus kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan. Secara operasional permasalahan penelitian tersebut dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah adaptasi digital berpengaruh terhadap *adversity quotient* pegawai di Universitas Negeri Medan?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *adversity quotient* pegawai di Universitas Negeri Medan?
3. Apakah adaptasi digital berpengaruh terhadap etos kerja pegawai di Universitas Negeri Medan?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap etos kerja pegawai di Universitas Negeri Medan?
5. Apakah adaptasi digital berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan?
7. Apakah *adversity quotient* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan?

8. Apakah etos kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan?

### 1.5. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan model untuk meningkatkan kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan yang diduga dipengaruhi oleh adaptasi digital, komitmen organisasi, *adversity quotient*, dan etos kerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan kata lain secara operasional tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel penelitian dengan jalur pengaruh variabel yaitu untuk menguji:

1. Pengaruh adaptasi digital terhadap *adversity quotient* pegawai di Universitas Negeri Medan.
2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *adversity quotient* pegawai di Universitas Negeri Medan.
3. Pengaruh adaptasi digital terhadap etos kerja pegawai di Universitas Negeri Medan.
4. Pengaruh komitmen organisasi terhadap etos kerja pegawai di Universitas Negeri Medan.
5. Pengaruh adaptasi digital terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan.
6. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan.

7. Pengaruh adversity quotient terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan.
8. Pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan.

### 1.6. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan baik secara *teoritik* maupun secara *praktis*. Secara teoritik hasil penelitian ini memiliki kegunaan, terutama untuk:

1. Pengayaan khasanah kajian serta penguatan landasan keilmuan tentang kinerja pegawai di perguruan tinggi negeri bagi para peneliti ilmu sebidang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, terutama dalam kajian manajemen sumber daya manusia (SDM).
2. Menguji secara empirik bahwa kinerja dapat dipaparkan berdasarkan pengaruh variabel adaptasi digital, komitmen organisasi, *adversity quotient*, serta etos kerja dalam konteks pegawai di Universitas Negeri Medan.
3. Perumusan rekomendasi mengenai peningkatan kinerja pegawai perguruan tinggi negeri dengan pusat perhatian utama pada faktor-faktor dominan yang memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap variabel adaptasi digital, komitmen organisasi, *adversity quotient*, serta etos kerja.

Secara praktis hasil dari penelitian ini juga dapat memberikan manfaat terhadap berbagai pihak, terutama:

1. Bagi pimpinan Universitas Negeri Medan, sebagai informasi mengenai faktor-faktor yang secara dominan mempengaruhi kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan terutama dalam penyusunan kebijakan dan pendampingan



kinerja pegawai yang diduga dipengaruhi oleh adaptasi digital, komitmen organisasi, *adversity quotient*, dan etos kerja pegawai.

2. Bagi Dekan/Kepala Lembaga/Direktur Pascasarjana, sebagai informasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan terutama pada unit yang dipimpin. Sehingga dapat membuat kebijakan dan keputusan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai berdasarkan adaptasi digital, komitmen organisasi, *adversity quotient*, dan etos kerja pegawai.
3. Bagi Kepala Biro, sebagai informasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Universitas Negeri Medan terutama pada biro yang dipimpin. Hal tersebut bermanfaat untuk membuat kebijakan dan keputusan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan variabel adaptasi digital, komitmen organisasi, *adversity quotient*, dan etos kerja pegawai.
4. Bagi Pegawai Universitas Negeri Medan, sebagai informasi mengenai faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerjanya. Hal tersebut dapat digunakan sebagai bahan evaluasi, introspeksi, sekaligus memotivasi diri sendiri agar dapat melakukan perbaikan secara terus menerus untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi.
5. Bagi peneliti selanjutnya dan pemerhati perkembangan kinerja pegawai perguruan tinggi negeri, sebagai bandingan dan informasi bagi penelitian lanjutan tentang variabel yang lebih kompleks yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.