

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kemampuannya mengelola seluruh sumber daya, terutama sumber daya manusia sebagai penggerak utama setiap aktivitas. Pengelolaan sumber daya manusia yang optimal menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, dan daya saing organisasi. Menurut (samsuni, 2023) Proses tersebut tidak hanya mencakup pengelolaan karyawan, tetapi juga diarahkan pada pengembangan kemampuan yang dimiliki pegawai, pemberian pelayanan, pembinaan perilaku kerja, serta pengawasan terhadap kedisiplinan. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam memastikan setiap pegawai mampu memberikan kinerja secara optimal sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Organisasi adalah suatu kesatuan yang terdiri atas sejumlah individu yang saling bekerja sama dan berkoordinasi secara terstruktur untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan bersama (Dian Bagus et al., 2025). Berdasarkan orientasi tujuannya, organisasi dibedakan menjadi organisasi sektor swasta yang berorientasi pada keuntungan dan organisasi sektor publik yang berfokus pada pelayanan kepada masyarakat. Meskipun memiliki tujuan yang berbeda, keduanya memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Dalam upaya mencapai kinerja organisasi yang optimal, Kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam keberhasilan organisasi karena mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan. Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil pekerjaan yang dicapai, tetapi juga menunjukkan sejauh mana karyawan mampu berkontribusi secara efektif dalam mendukung tujuan organisasi (Juliana et al., 2022). Peningkatan kinerja dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan, memperkuat budaya organisasi, dan membangun komitmen.

Transfer pengetahuan merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penyebaran informasi, pengalaman, dan keterampilan antarpegawai. Selain itu, budaya organisasi yang tercermin melalui nilai dan kebiasaan kerja juga turut membentuk perilaku pegawai. Kedua faktor tersebut berhubungan dengan komitmen organisasi yang mendorong keterlibatan serta kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kualitas sumber daya manusia menjadi aspek penting dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik serta mendukung penerapan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Salah satu instansi publik yang memiliki peran strategis dalam pelayanan masyarakat adalah Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo. Sebagai penyelenggara urusan pemerintahan di bidang pendidikan, instansi ini membutuhkan karyawan yang profesional, kompeten, dan mampu menjalankan tugas secara efektif. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia diperlukan agar setiap pegawai dapat melaksanakan tugas dan fungsi organisasi secara optimal.

Berdasarkan observasi awal pada Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo, masih terdapat beberapa kendala dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait pemahaman pegawai terhadap tugas pokok dan fungsi pekerjaan. Permasalahan tersebut terlihat pada pelaksanaan administrasi, pengelolaan dokumen, serta penyelesaian pekerjaan yang masih perlu disesuaikan dengan *Standar Operasional Prosedur (SOP)*. Walaupun berbagai upaya peningkatan kompetensi telah dilakukan melalui rapat koordinasi, sosialisasi, dan bimbingan teknis, penerapan pengetahuan dalam pekerjaan sehari-hari masih belum sepenuhnya optimal. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pengetahuan yang diperoleh pegawai dengan implementasinya dalam pekerjaan, sehingga diperlukan penguatan transfer pengetahuan dan budaya organisasi guna meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam konteks instansi pemerintah, pengetahuan merupakan sumber daya strategis yang berperan penting dalam menjaga kinerja, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta mendukung keunggulan organisasi (Pradana et al., 2021). Salah satu unsur penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah transfer pengetahuan. Proses ini mencakup pertukaran informasi, pengalaman, keterampilan, dan praktik kerja terbaik antarpegawai sehingga pengetahuan individu dapat dimanfaatkan sebagai aset organisasi. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo, transfer pengetahuan memiliki peran yang penting karena adanya perkembangan kebijakan pendidikan, perubahan regulasi, dan meningkatnya kompleksitas administrasi.

Pelaksanaan transfer pengetahuan yang efektif diharapkan mampu menyamakan pemahaman karyawan terhadap prosedur kerja, kebijakan, dan

penyelesaian tugas sehingga kualitas pelayanan publik dapat terus ditingkatkan. Sebaliknya, proses yang belum berjalan optimal dapat menimbulkan perbedaan pemahaman, menghambat penyelesaian pekerjaan, serta mengurangi efektivitas pelaksanaan program. Sejumlah penelitian terdahulu membuktikan bahwa transfer pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Partogi et al., 2019a).

Selain transfer pengetahuan, budaya organisasi juga menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang menjadi pedoman bagi pegawai dalam melaksanakan tugas. Di instansi pemerintah seperti Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo, budaya organisasi yang kuat dapat mendorong kerja sama, komunikasi yang efektif, saling percaya, serta kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi. Meski demikian, penguatan budaya organisasi masih diperlukan, terutama dalam meningkatkan kolaborasi antarbagian dan membiasakan kegiatan berbagi pengetahuan di lingkungan kerja. Dengan demikian, pengembangan budaya organisasi perlu terus dilakukan untuk mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan temuan (Yani et al., 2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Efektivitas transfer pengetahuan dan kekuatan budaya organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga berperan dalam membentuk komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan aspek psikologis yang penting bagi aparatur Dinas Pendidikan Ponorogo dalam menjalankan perannya sebagai pelayan publik di bidang pendidikan. Tingginya

komitmen organisasi mencerminkan rasa memiliki, loyalitas, dan keterikatan emosional pegawai terhadap instansi serta tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi faktor kunci dalam menjaga kinerja aparatur dan pencapaian tujuan strategis Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja positif, memberikan kontribusi optimal, dan bersedia melakukan upaya tambahan demi kemajuan instansi (Sabda Gumelar et al., 2022).

Transfer pengetahuan dan budaya organisasi diharapkan dapat memperkuat komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, yang selanjutnya berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan sebagai tolok ukur utama keberhasilan organisasi. Kinerja dapat diukur melalui kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas, pemanfaatan waktu kerja, kesesuaian jabatan dengan tingkat keahlian, serta latar belakang pendidikan yang dimiliki (Asrul & Mustari, 2021). Kinerja yang optimal tidak hanya ditunjukkan melalui pencapaian target kerja, tetapi juga melalui kedisiplinan, profesionalisme, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebijakan serta tuntutan masyarakat. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan menjadi kebutuhan utama untuk mewujudkan mutu layanan pendidikan yang berkelanjutan.

Keterkaitan antara transfer pengetahuan dan budaya organisasi yang kondusif menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Namun, keterkaitan tersebut masih memicu berbagai perdebatan di kalangan peneliti karena adanya ketidakkonsistenan hasil empiris (*research gap*). Secara teoritis transfer pengetahuan yang berjalan secara efektif dapat menumbuhkan rasa dihargai dan didukung, sehingga meningkatkan

komitmen afektif pegawai terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Anugrahadi et al., 2023). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen. Namun, terdapat inkonsistensi temuan jika dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Annisia, 2024) yang menyatakan bahwa berbagi pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan apabila dilakukan secara langsung tanpa melibatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Dalam konteks Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo meskipun berbagai kegiatan pelatihan serta bimtek telah dilaksanakan, terdapat adanya ketidakmerataan pengetahuan serta lemahnya internalisasi nilai-nilai organisasi berpotensi menyebabkan komitmen organisasi pegawai masih perlu ditingkatkan. Fenomena ketidakkonsistenan peran komitmen organisasi sebagai mediator ini tidak hanya ditemukan pada variabel berbagi pengetahuan saja, tetapi juga muncul dalam konteks pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi (Darto Wahab & Euis Soliha, 2025) Hal tersebut membuktikan bahwa budaya yang sehat akan menumbuhkan loyalitas terlebih dahulu sebelum akhirnya membuahkan hasil kerja yang optimal. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh hasil penelitian (Audrina Saputri et al., 2024). Dalam penelitian mereka menyatakan bahwa komitmen organisasi justru tidak dapat berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Ketidaksignifikanan peran mediasi tersebut memberikan gambaran

bahwa komitmen yang tinggi tidak selalu dapat menjadi faktor penentu tunggal dalam membentuk budaya menjadi performa nyata.

Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo, pelaksanaan berbagai program pengembangan kompetensi seperti bimbingan teknis, pelatihan, dan rapat koordinasi telah dilakukan, namun masih diperlukan peningkatan dalam penyebaran pengetahuan serta penguatan nilai-nilai organisasi di lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh program pengembangan kompetensi dan budaya organisasi, tetapi juga membutuhkan komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen tersebut mendorong karyawan untuk menerapkan pengetahuan, menjalankan nilai organisasi, dan berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan instansi.

Kajian mengenai kinerja karyawan telah banyak dikembangkan, namun penelitian pada konteks organisasi sektor publik masih memiliki peluang untuk dikaji lebih lanjut. Sebagian penelitian sebelumnya lebih berfokus pada sektor swasta serta melihat pengaruh langsung transfer pengetahuan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Sementara itu, penelitian yang menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara transfer pengetahuan dan budaya organisasi terhadap kinerja secara bersamaan masih terbatas, terutama pada instansi pelayanan publik seperti Dinas Pendidikan.

Berdasarkan dari fenomena empiris, *research gap*, serta keterbatasan penelitian sebelumnya, penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo dengan tujuan penelitian untuk menganalisis “Pengaruh Transfer Pengetahuan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Pendidikan

Kabupaten Ponorogo”. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan transfer pengetahuan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi dalam mendukung peningkatan kinerja. Di samping itu, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi serta mutu pelayanan publik.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka diperoleh rumusan masalah sebagai berikut.

1. Apakah transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dinas Pendidikan Ponorogo?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dinas Pendidikan Ponorogo?
3. Apakah Transfer Pengetahuan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo?
6. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo?

7. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dinas Pendidikan Ponorogo?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Untuk mengetahui apakah pengaruh transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo.
- b. Untuk mengetahui apakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo.
- c. Untuk mengetahui apakah pengaruh transfer pengetahuan terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo.
- d. Untuk mengetahui apakah pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo.
- e. Untuk mengetahui apakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo.
- f. Untuk mengetahui apakah peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi antara transfer pengetahuan dan kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo.
- g. Untuk mengetahui apakah peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo.

2. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah Sebagai berikut :

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan, pengetahuan, dan pengalaman peneliti dalam mengaplikasikan teori Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan transfer pengetahuan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menjadi media untuk mengembangkan kemampuan dalam melaksanakan penelitian ilmiah serta menganalisis berbagai permasalahan yang terjadi di instansi pemerintah.

b. Bagi instansi Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo dalam menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan peningkatan transfer pengetahuan, penguatan budaya organisasi, dan komitmen organisasi sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai serta kualitas pelayanan publik.

c. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya referensi dan literatur ilmiah di lingkungan universitas, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber pembelajaran, mendukung pengembangan ilmu

pengetahuan, serta dijadikan referensi bagi mahasiswa yang melakukan penelitian dengan topik serupa.

d. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan kajian mengenai transfer pengetahuan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Penelitian berikutnya juga diharapkan dapat menambahkan variabel yang relevan, memperluas objek penelitian pada instansi atau sektor lain, serta menerapkan metode penelitian yang lebih beragam agar menghasilkan temuan yang lebih komprehensif.

