

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sebuah organisasi tidak dapat berfungsi tanpa adanya orang didalamnya. Keberhasilan suatu organisasi tidak lepas dari sumber daya manusia (SDM) yang dikelola dan bekerja di dalamnya. Kapasitas sumber daya manusia sangat mempengaruhi berjalannya suatu organisasi, jika kualitas sumber daya manusia baik, maka organisasi juga akan demikian. Perkembangan suatu organisasi juga tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang terlibat. Pegawai yang tetap bekerja untuk organisasi menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki komitmen organisasi (Permata & Kusmiyanti, 2022).

Salah Satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi adalah kepemimpinan atau pemimpin. Fungsi pemimpin adalah untuk memandu, menuntun, membimbing, mengarahkan dan membangun motivasi kerja. Selain itu pemimpin juga harus menjalin komunikasi yang baik dalam memberikan pengawasan yang efisien dan membawa bawahnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan kriteria dan waktu yang telah ditetapkan. Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal (Windaryadi, 2023).

Meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seorang karyawan atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi. Setiap organisasi pasti ada pemimpin dan dipimpin. Pemimpin harus berhubungan baik dengan siapa saja yang dipimpinnya.

Pemimpin harus mengenal dan mengetahui orang-orang yang ia pimpin dalam suatu organisasi. Pemimpin pun bertanggung jawab akan semua hal yang menyangkut organisasi yang ia jalankan. Organisasi akan berjalan dengan baik, ketika peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi itu dijalankan dengan sebaik-baiknya dan penuh dengan tanggung jawab, namun sebaliknya, jika peran kepemimpinan tidak dilaksanakan sesuai dengan aturan main yang ada maka akan timbul berbagai persoalan yang dapat menghambat atau mempengaruhi kinerja orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin tidak hanya mampu memberikan perintah, memberikan instruksi, memberikan hukuman, memberikan hadiah, mengancam, mengarahkan tetapi lebih jauh dari itu perannya sebagai pemimpin akan membawa dampak positif bagi yang dipimpin ataupun lingkungannya. Untuk menjadi pemimpin, siapapun bisa. Namun mencari pemimpin yang berkualitas itu sulit. Terkadang kenyataan saat ini berbeda dengan yang seharusnya terjadi sesuai prosedur yang ada. Kepemimpinan harus membawa pengaruh yang baik dan menghasilkan hal yang baik pula. Tapi kenyataannya terkadang kepemimpinan membawa pengaruh buruk dan dampak yang kurang baik (Yuliana, 2022). Pemimpin merupakan orang yang paling bertanggung jawab atas tercapai atau tidak tercapainya kinerja organisasi. Nilai Kinerja Organisasi yang selanjutnya disingkat dengan NKO adalah nilai keseluruhan capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif. Sedangkan Indeks

Kinerja Utama yang selanjutnya disebut IKU adalah tolok ukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis atau kinerja. Salah satu IKU pejabat administrator (Pimpinan) kantor Bea Cukai Kudus adalah Indeks Efektivitas Pelaksanaan *Focus Group Discussion* (FGD) oleh Pejabat Administrator (Pimpinan) yang merupakan instrumen penilaian untuk mengukur keaktifan Pejabat Administrator dalam melakukan komunikasi internal melalui FGD dan pemberian arahan baik yang bersifat strategis maupun bersifat operasional sehingga tata kelola unit kerja menjadi lebih optimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Salah satu parameter untuk mengukur keefektifan penyelenggaraan FGD Pimpinan adalah dengan melaksanakan kuesioner (*feedback*) dari peserta (bawahan). Adapun aspek-aspek yang diukur diantaranya:

- A. *Content* (topik materi dan pesan yang disampaikan)
 - a. Relevansi topik dengan isu terkini di Kementerian Keuangan maupun sektor publik di Indonesia.
 - b. Pesan inti dari materi yang disampaikan bisa diterima dengan baik.
- B. *Delivery* (cara penyampaian materi oleh Pejabat Administrator)
 - a. Pemateri menguasai topik yang dibawakan.
 - b. Terjadi dialog interaktif dan pemateri mampu menjawab pertanyaan.
- C. *Contribution* (dampak kegiatan FGD terhadap peningkatan kapasitas pegawai).
 - a. Materi yang disampaikan meningkatkan kapasitas pegawai.
 - b. Secara keseluruhan, kegiatan FGD bermanfaat.

Untuk nilai IKU tersebut bisa dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1

Data Fenomena Kepemimpinan

**Indeks Efektivitas Pelaksanaan Focus Group Discussion Pimpinan
Kantor Bea Cukai Kudus**

Kode SS/IKU	Sasaran Startegis /Indikator Kinerja Utama						
		Target 2020	Realisasi 2020	Target 2021	Realisasi 2021	Target 2022	Realisasi 2022
	Indeks Efektivitas Pelaksanaan Focus Group Discussion Pejabat Administrator (Pimpinan)	80,00	90,00	90,00	94,80	98,40	98,94
	Nilai	118,50%		109,33%		109,93%	

Sumber : Kantor Bea Cukai Kudus, 2023

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat diketahui bahwa nilai dari IKU kepemimpinan dari tahun 2020 sampai dengan 2022 Bea Cukai Kudus besarannya selalu berubah-ubah. Pada tahun 2020, IKU ini meraih nilai yang cukup besar yaitu sebesar 118,50%, nilai ini merupakan nilai tertinggi selama 3 (tiga) tahun terakhir, sedangkan pada tahun 2021 nilai IKU ini justru menurun dengan tajam yaitu menjadi 109,33%, penurunan nilai tahun 2021 ini cukup signifikan yaitu sebesar 9,17%. Penurunan nilai ini bisa diartikan bahwa kontribusi/feedback dari pegawai kurang maksimal dan kurang antusias dalam mengikuti kegiatan FGD ini. Kelesuan dan kurang antusiasnya pegawai dalam mengikuti kegiatan FGD ini bisa ditafsirkan bahwa pegawai kurang berkomitmen terhadap organisasi yang membesarkannya. Hal ini mengakibatkan visi misi yang disampaikan oleh pimpinan tidak tersampaikan secara maksimal. hal tersebut menjadi salah satu faktor menurunnya nilai

kinerja pada kantor Bea Cukai Kudus. Pada tahun berikutnya yaitu pada tahun 2022 nilai IKU mulai beranjak naik yaitu dari angka 109,33% menjadi 109,93%, kenaikan yang dialami pada tahun 2022 hanya sekitar 0,60% dari tahun sebelumnya, meskipun mengalami kenaikan akan tetapi nilai tersebut belum bisa mengimbangi penurunan pada tahun sebelumnya yang mencapai 9,17%. Pimpinan harus berfikir keras untuk menemukan solusi dan terobosan agar nilai IKU ini bisa naik lagi bahkan bisa lebih besar dari capaian IKU pada tahun 2020.

Fauzan et al (2023) menyatakan untuk meningkatkan kinerja pegawai harus memperhatikan kompetensi pegawainya dengan tujuan agar kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu bekerja tercapai dengan maksimal, akan tetapi realitanya masih ada hasil pekerjaan yang kurang optimal karena kurangnya motivasi pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap pegawai/individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi pegawai terhadap organisasinya. Pegawai juga harus memiliki kemampuan ataupun kompetensi yang tepat didalam melakukan pekerjaannya untuk mewujudkan kinerja dan keberhasilan kerja pegawai dalam jangka panjang. Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang di refleksikan dalam kenaikan kinerjanya. Pada manajemen kinerja kompetensi lebih berperan pada dimensi perilaku individu dalam menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik. Kompetensi kinerja dapat

diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan dari pegawai yang memiliki kinerja yang sempurna, konsistensi dan efektif dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kinerja rata-rata (Rivai, 2017:96).

Berdasarkan Survei kompetensi pegawai, terdapat penurunan kepercayaan terhadap kompetensi/keahlian pegawai di Bea Cukai Kudus dari tahun 2021 ke tahun 2023. Penurunan kepercayaan terhadap kompetensi atau keahlian pegawai di Bea Cukai Kudus bisa menjadi masalah serius yang mempengaruhi kinerja dan efisiensi organisasi. Berikut data penurunan kepercayaan terhadap kompetensi pegawai:

Tabel 1.2
Survei Kompetensi Pegawai
Bea Cukai Kudus Tahun 2023

Indikator	2020	2021	Tren	2022	Tren
Keramahan dan Kesopanan	4.76	4.49	-0.27	4.73	0.24
Kedisiplinan Pegawai	4.59	4.41	-0.18	4.56	0.15
Kecepatan Petugas Pelayanan	4.61	4.29	-0.32	4.4	0.11
Keahlian dan Pengetahuan	4.56	4.10	-0.46	4.31	0.21
Keadilan Petugas Pelayanan	4.65	4.40	-0.25	4.53	0.13
Integritas Pegawai	4.73	4.47	-0.26	4.54	0.07
Nilai Indeks Akhir	4.65	4.36	-0.29	4.51	0.15

Sumber: Kantor Bea Cukai Kudus, 2023.

Survei Kompetensi dilaksanakan oleh Bea Cukai Kudus setiap satu tahun sekali, survei dilakukan dengan cara melakukan kuesioner ke pengguna jasa dengan memberi beberapa pertanyaan. Pengukuran survei dilakukan dengan skema skala likert mulai dari tidak puas sampai dengan sangat puas dengan skala sebagai berikut:

1 = Tidak Puas, 2 = Kurang Puas, 3 = Cukup Puas, 4= Puas, 5 = Sangat Puas.

Berdasarkan tabel 1.2 diatas diketahui bahwa pada tahun 2021 terjadi penurunan indeks kepuasan kompetensi pegawai sebesar -0,29 dibandingkan dengan tahun 2020. Penurunan kepuasan terhadap kompetensi pegawai terjadi hampir disemua indikator kompetensi diantaranya kecepatan petugas pelayanan, keahlian dan pengetahuan. Penurunan kepercayaan terhadap kompetensi pegawai dapat berdampak langsung pada kinerja keseluruhan organisasi. pegawai yang tidak kompeten dapat menyebabkan ketidakmampuan dalam menjalankan tugas-tugas krusial dan merugikan efisiensi operasional.

Pengguna jasa merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Bea Cukai Kudus. Mereka menganggap masih banyak pegawai tidak mampu dan tidak kompeten dalam melayani kebutuhan bisnisnya. Penyelesaian dokumen yang diajukan ke pegawai dianggap terlalu lama. Selain itu pengguna jasa merasa permasalahan yang mereka hadapi tidak mendapat solusi terbaik dari pegawai, oleh karena itu mereka menganggap pegawai kurang dalam pengetahuan. Seharusnya jika pegawai berkomitmen terhadap instansi, mereka harus terus belajar dan menambah pengetahuan supaya bisa melayani masyarakat dengan maksimal agar instansi tempat dia bekerja tidak di-cap buruk oleh masyarakat, akan tetapi yang terjadi adalah sebaliknya pegawai kurang berkomitmen untuk terus meningkatkan kemampuannya/kompetensinya, oleh karena beberapa faktor tersebut masyarakat memberi nilai rendah terhadap kompetensi pegawai sehingga mengakibatkan kinerja Bea Cukai Kudus juga ikut menurun.

Rosepa & Kurnia (2023) menyatakan komunikasi merupakan bagian terpenting dalam sebuah organisasi mencapai tujuannya. Komunikasi secara

sederhana merupakan proses pengiriman informasi dua arah, hal tersebut sebagai proses pengiriman dan penerimaan informasi dengan hasil akhir diantaranya keduanya. Istilah *komunikasi* dapat diartikan sebagai proses atau tindakan bertukar, mengungkapkan atau mentransmisikan informasi dan ide melalui tulisan, ucapan, dan gerak tubuh.

Keefektifan komunikasi akan berjalan dengan baik apabila sama-sama memahami maksud dari informasi komunikasi tersebut. Komunikasi antara atasan kepada bawahan harus memiliki kemaknaan yang saling dimengerti satu sama lainnya agar terjadi harmonisasi komunikasi organisasi begitupun dengan sebaliknya. Komunikasi yang terjadi didalam suatu organisasi nantinya juga akan mempengaruhi kegiatan organisasi, seperti efisiensi kerja, efektivitas kerja, kinerja pegawai dan organisasi. Komunikasi organisasi sebagai derajat atau tingkat informasi tentang pekerjaan yang dikirimkan organisasi untuk anggota dan diantara anggota organisasi. Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah untuk membentuk saling pengertian (*mutual understanding*) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (*frame of references*) dan kesamaan pengalaman (*field of experience*) diantara anggota organisasi. Komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi yaitu pertama komunikasi antara atasan kepada bawahan, kedua antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain, ketiga adalah antara pegawai kepada atasan.

Hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan juga tidak bisa dilepaskan dari budaya paternalistik yaitu atasan jarang sekali atau tidak pernah memberikan arahan kepada bawahannya untuk bertindak sendiri, untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan. Hal ini disebabkan karena komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan bersifat

formal dimana adanya struktur organisasi yang jauh antara atasan dengan bawahan. Sehingga konsekuensi dari perilaku ini bahwa para bawahannya tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran. Sumberdaya manusia organisasi yang menjalankan birokrasi pemerintahan, sehingga pemberdayaan pegawai menjadi hal penting dalam pelaksanaan otonomi daerah tersebut. Proses pencapaian tujuan organisasi sangat membutuhkan komunikasi yang efektif. Para anggota organisasi mutlak perlu berkomunikasi satu sama lain. Komunikasi merupakan bagian integral dari suatu proses manajemen, melalui komunikasi yang efektif kerja sama yang harmonis dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan (Bacal, 2022:25).

Tabel 1.3

**Indeks Efektivitas Komunikasi dan Edukasi
Kantor Bea Cukai Kudus**

Kode SS/IKU	Sasaran Startegis /Indikator Kinerja Utama						
		Target 2020	Realisasi 2020	Target 2021	Realisasi 2021	Target 2022	Realisasi 2022
	Indeks Efektivitas Komunikasi dan Edukasi	82,00	89,05	84,00	94,21	98,40	98,94
	Nilai	108,60%		112,15%		110,06%	

Sumber: Kantor Bea Cukai Kudus, 2023.

Berdasarkan tabel 1.3 diatas dapat kita lihat bahwa indeks efektivitas komunikasi dan edukasi besarnya fluktuatif dari tahun ke tahun, besaran capaian IKU ini pada tahun 2021 mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya yaitu sebesar 3,55%, naik dari angka 108,60% pada tahun 2020 ke angka

112,15% di tahun 2021. Kenaikan ini merupakan kabar baik untuk kantor Bea Cukai Kudus karena dengan naiknya IKU ini predikat nilai kantor juga ikut naik. Nilai IKU dipandang bagus dan berkualitas jika mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, Akan tetapi pada tahun 2022 indeks efektivitas komunikasi dan edukasi justru menurun sebesar -2,09% dari 112,15% menjadi 110,06%. Penurunan ini cukup membuat gelisah pimpinan dan pegawai di kantor Bea Cukai Kudus karena Pimpinan pusat bea cukai pasti akan memandang buruk terhadap penurunan nilai IKU ini. Dengan penurunan nilai IKU ini, Pimpinan pusat menilai bahwa ada masalah komunikasi dan edukasi pada kantor Bea Cukai Kudus. Menurunnya nilai Indeks ini bisa diartikan bahwa komunikasi antar pegawai kurang maksimal atau kurang *intens*. Kurangnya komunikasi dan edukasi bisa mengakibatkan terhambatnya penyelesaian pekerjaan. Tugas/pekerjaan yang seharusnya bisa diselesaikan dengan cepat menjadi lama dan tertunda karena kurangnya komunikasi dan edukasi pegawai.

Pegawai seharusnya memperbanyak komunikasi baik antar internal/pegawai maupun dengan eksternal/masyarakat. Karena semakin sering/intens komunikasi antar pegawai semakin berdampak positif terhadap lingkungan kerja dan membuat kantor menjadi nyaman, lingkungan kantor yang nyaman membuat pegawai semakin berkomitmen terhadap instansi tempatnya bekerja. Kenyataannya yang terjadi justru sebaliknya, antar pegawai kurang optimal dalam berkomunikasi dan komitmen semakin menurun, Hal itu tentu menjadi preseden buruk bagi Kantor Bea Cukai Kudus, masyarakat umum tentu kecewa dan menilai bahwa organisasi ini tidak bagus atau kompeten dalam melayani masyarakat. Oleh karena itu masyarakat atau pengguna jasa menilai buruk atau rendah terhadap pelayanan

kantor Bea Cukai Kudus akibatnya nilai kinerja mendapat nilai yang rendah atau turun dari tahun sebelumnya.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu komitmen organisasi, dimana pegawai yang menanamkan komitmen terhadap organisasi atau instansinya senantiasa berkeinginan untuk melibatkan diri secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga sangat relevan dan sinkron dengan peningkatan kinerja pegawai. Sebagaimana yang dinyatakan oleh (Luthans,2021:63) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan kesetiaan pegawai terhadap organisasi dimana anggota organisasi menyatakan kepedulian mereka terhadap organisasi, terhadap kesuksesan dan kemajuan yang berkelanjutan. Disisi lain bahwa pegawai yang memiliki kompetensi yang baik, tentunya akan memiliki komitmen yang tinggi bagi organisasi atau instansinya sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal.

Komitmen diperlukan oleh organisasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Komitmen wajib dilaksanakan oleh semua pihak, terutama dari pihak pimpinan organisasi. Komitmen organisasi harus selalu diawasi dan dievaluasi agar kinerja suatu organisasi terus meningkat. Terdapat kaitan erat antara kinerja pegawai dengan komitmen yang mereka miliki terhadap sebuah organisasi. Komitmen organisasi memiliki tujuan untuk memperbaiki segala kesalahan yang telah terjadi supaya di kemudian hari tidak terulang kembali. komitmen organisasi yang dimiliki oleh seorang anggota yang baik dapat meningkatkan prestasi organisasi yang diikutinya dan memberikan peluang untuk membawa rekan kerjanya dalam meningkatkan kinerja serta rasa tanggung jawab mereka atas pekerjaan yang dilakukan oleh mereka. Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari

(Samsudin, 2020:63). Komitmen organisasi mempunyai kontribusi yang besar dalam pencapaian tujuan dan cita-cita organisasi. Komitmen organisasi menggambarkan seberapa besar keterlibatan pegawai dalam organisasi. Komitmen menjadi dasar dan mendorong pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya. Akan tetapi saat ini banyak pegawai yang kurang memberikan perhatian akan komitmen dalam bekerja sehingga kinerja mereka kurang maksimal. Masalah yang harus ditangani Kantor Bea Cukai mengenai persoalan pegawainya yaitu masih banyak pegawai yang tidak mau mengikuti kegiatan rutin kantor.

Tabel 1.4
Data Partisipasi Pegawai Kantor Bea Cukai Kudus
Pada Tahun 2022

No	Kegiatan	Pegawai Hadir		
		2020	2021	2022
1	Penguatan Integritas melalui kegiatan pembinaan mental	65	63	60
2	Peningkatan Kualitas Kesehatan Badan dengan olahraga dari berbagai cabang.	42	40	35
3	Sosialisasi/Internalisasi ketentuan peraturan	38	35	30

Sumber : Kantor Bea Cukai Kudus, 2023

Salah satu indikator dari komitmen organisasi adalah adanya rasa bangga dan cinta menjadi anggota di organisasi. Salah satu pembuktian dari rasa bangga tersebut adalah dengan menghadiri setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi/intansi. Berdasarkan tabel 1.4 diatas

menunjukkan bahwa jumlah kehadiran pegawai Kantor Bea Cukai Kudus dalam mengikuti kegiatan organisasi dari tahun ke tahun menunjukkan penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun semakin hilang rasa bangganya dan cintanya pegawai terhadap organisasi. Menurunnya komitmen pegawai terhadap organisasi dapat diterjemahkan bahwa semangat pegawai dalam mencapai tujuan organisasi juga ikut menurun. Seperti yang diketahui bahwa salah satu tujuan dari organisasi adalah menaikkan kinerjanya setiap tahun. Jadi bisa disimpulkan bahwa salah satu penyebab rendahnya atau turunnya nilai kinerja adalah kurangnya komitmen organisasi terhadap organisasi.

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja pegawai sangat menentukan kemajuan suatu instansi karena kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan. Apabila pegawai memiliki kinerja yang baik tentunya akan memberikan dampak menguntungkan buat instansi begitu juga sebaliknya apabila kinerja pegawai rendah maka instansi akan mengalami kesulitan dan kerugian dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Selain itu, kinerja pegawai juga merupakan tingkat hasil kerja dari pegawai dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang telah diberikan. Kinerja pegawai menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan cukup serius oleh suatu instansi, karena kinerja pegawai dengan berbagai aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja suatu instansi secara keseluruhan (Fauzan et al., 2023). Hasil nilai Kinerja Organisasi yang selanjutnya disingkat NKO adalah nilai keseluruhan capaian IKU suatu

organisasi dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif, terjadi penurunan nilai NKO pada tahun 2021 yaitu turun sebesar 0,29% (Tabel 1.5).

Pembagian Kriteria Nilai NKO berdasarkan keputusan Kantor Pusat Bea Cukai:

NILAI	KRITERIA
≤ 50	Sangat Kurang
$51 \leq \text{NKO} \leq 70$,	Kurang
$71 \leq \text{NKO} \leq 90$	Butuh Perbaikan
$91 \leq \text{NKO} \leq 100$	Baik
> 100	Baik Sekali

Tabel 1.5
Nilai Kinerja Organisasi (NKO)
Kantor Bea Cukai Kudus

TAHUN	NILAI NKO	KETERANGAN
2020	113,35%	BAIK SEKALI
2021	113,05%	BAIK SEKALI
2022	113,27%	BAIK SEKALI

Sumber: Kantor Bea Cukai Kudus, 2023

Berdasarkan tabel 1.5 diatas bisa kita lihat bahwa Nilai Kinerja Organisasi (NKO) kantor Bea Cukai Kudus berbeda-beda selama 3 (tiga) tahun terakhir. Selain itu tren NKO dari tahun ke tahun juga tidak stabil, kadang naik terkadang turun. Pada tahun 2020 ke tahun 2021 terjadi penurunan NKO sebesar 0,30%, yaitu dari angka 113,35% turun menjadi 113,05% pada tahun 2021. Sedangkan NKO kantor Bea Cukai Kudus pada tahun 2022 sedikit naik dibandingkan dengan tahun 2021. NKO mengalami kenaikan sebesar 0,22%, hasil ini didapatkan dengan membandingkan NKO tahun 2022 sebesar 113,27% dikurangi NKO tahun 2021 sebesar 113,05%. Meskipun terjadi kenaikan pada tahun 2022 akan tetapi nilai tersebut masih lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai kinerja organisasi yang didapatkan

pada tahun 2020. Tentu banyak sekali faktor yang mempengaruhi penurunan ini, faktor bisa datang dari eksternal maupun internal instansi. Selain kepemimpinan beberapa faktor yang mempengaruhi turunnya kinerja di Bea Cukai Kudus seperti yang telah disebutkan diatas adalah kompetensi pegawai yang kurang maksimal, komunikasi antar pegawai yang kurang *intens*, dan juga komitmen organisasi yang semakin menurun terhadap kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh instansi.

Research gap, atau kesenjangan penelitian, merujuk pada area atau topik yang belum cukup diteliti atau dipahami secara mendalam dalam literatur ilmiah. Ini adalah ruang dimana pengetahuan saat ini masih belum memadai, sehingga memberikan peluang untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Kesenjangan ini muncul ketika kita menyadari bahwa meskipun penelitian telah dilakukan dalam suatu bidang, masih ada aspek-aspek yang kurang diperhatikan atau bahkan belum terjamah oleh peneliti sebelumnya.

Penelitian ini mengacu pada beberapa *research gap* penelitian sebelumnya diantaranya Penelitian yang dilakukan Hardi et al (2020) meneliti pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Riau yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan secara tidak langsung pengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja. Berbeda dengan hasil penelitian Ramadhan et al. (2020) di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Timur yang menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Hafid et al., (2022) di Inspektorat Kabupaten Polewali Mandar yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui

komitmen organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Bagyo & Khusnia (2021) yang berjudul *Komitmen Organisasional memediasi Pengaruh Kompetensi dan Counterproductive Work Behavior Terhadap Kinerja Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan* menyimpulkan kompetensi terhadap kinerja melalui komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Panjaitan & Winarto (2022) meneliti di KPU Kabupaten Simalungun menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi melalui komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Berbeda dengan Nugraha et al (2022) yang meneliti di Kantor Pajak Surakarta menyatakan komunikasi berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta.

Yuliana (2022) meneliti pada Kantor Camat Gandus, Palembang menyatakan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Audina & Aswan (2023) meneliti gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Sumatera Barat.

Penelitian yang dilakukan oleh Didi et al., (2019) dilakukan di BPBD Kabupaten Serang menyatakan bahwa komunikasi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Lustono, (2019) melakukan penelitian di Kantor Badan Perencanaan Penelitian & Pengembangan (Baperlitbang), Banjarnegara menyatakan Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Mulang (2023) dengan meneliti di objek BAPPEDA Provinsi Sulawesi Selatan menyatakan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan Nurlindah (2019) meneliti di Dinas Perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan menyatakan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Permata & Kusmiyanti (2022) di Lapas Kelas I Surabaya Lembaga Pemasyarakatan menyatakan komitmen organisasi yang diterapkan di Lembaga Kelas I Surabaya mempengaruhi secara positif kinerja petugas Pemasyarakatan Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri & Setiawan (2020) Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kota Sungai Penuh Komitmen Organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah:

- a. Objek yang diteliti adalah pada Kantor Bea Cukai Kudus.
- b. Subjek yang diteliti adalah pegawai pada status PNS di Kantor Bea Cukai Kudus.
- c. Variabel eksogen penelitian ini terdiri dari kepemimpinan, kompetensi pegawai, dan komunikasi.
- d. Variabel endogen penelitian ini terdiri dari komitmen organisasi dan kinerja pegawai.
- e. Penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan setelah propoasal disetujui.

1.3. Perumusan Masalah

Beberapa kondisi permasalahan pada Kantor Bea Cukai Kudus antara lain:

- a. Kepemimpinan

Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Pimpinan yaitu indeks efektivitas pelaksanaan *Focus Group Discussion (FGD)* yang belum maksimal pada tahun 2022 dibandingkan dengan tahun 2020. Untuk diketahui nilai IKU pimpinan pada tahun 2020 sebesar 118,50% sedangkan pada tahun 2022 sebesar 109,93%, terdapat selisih yang cukup besar yaitu sebesar 8,57%.

- b. Kompetensi Pegawai

Masih banyak pegawai di kantor Bea Cukai Kudus yang tidak kompeten dalam hal menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan. Hal itu bisa dilihat dari tabel survei kompetensi (Tabel 1.2) yang menunjukkan banyak terjadi penurunan *tren* terhadap indikator kompetensi seperti kecepatan petugas pelayanan, keahlian dan pengetahuan dari tahun 2020 ke tahun 2021. Meskipun pada tahun 2022 mengalami kenaikan akan tetapi kenaikan

tersebut dirasa belum maksimal karena belum bisa menyamai pencapaian pada tahun 2020.

c. Komunikasi

Terjadi penurunan angka indeks efektivitas komunikasi pada kantor Bea Cukai Kudus dari tahun 2021 ke tahun 2022 yaitu dari angka 112,15% ke angka 110,06% (Tabel 1.3). Seperti kita ketahui bersama komunikasi merupakan hal yang penting dalam dunia pekerjaan. Dengan komunikasi yang efektif antar-pegawai, pekerjaan jadi lebih cepat terselesaikan. kurang optimalnya komunikasi antarpegawai bisa mengakibatkan salah persepsi atau salah paham antarpegawai, kondisi tersebut membuat lingkungan tidak nyaman dan bisa menurunkan komitmen pegawai sehingga pekerjaan yang seharusnya bisa diselesaikan dengan cepat dan tepat waktu menjadi terhambat.

d. Komitmen organisasi

Menurunnya komitmen organisasi pada kantor Bea Cukai Kudus, hal itu bisa dilihat pada tabel 1.4 yang menunjukkan dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2022 keikutsertaan pegawai dalam berpartisipasi pada kegiatan yang diadakan oleh organisasi semakin berkurang.

Berdasarkan penelitian diatas maka timbul perumusan masalah sebagai berikut ini:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi pegawai terhadap komitmen organisasi pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus?
3. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap komitmen organisasi pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus?

4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi pegawai pegawai terhadap kinerja pegawai pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus?
6. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja di Kantor Bea Cukai Kudus?
7. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus?

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian maka tujuan penelitian ini untuk:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap komitmen organisasi pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus
3. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap komitmen organisasi pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus.
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus
5. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai pegawai terhadap kinerja pegawai pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus.
6. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja di Kantor Bea Cukai Kudus.
7. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Bea Cukai Kudus.

1.5. Manfaat Penelitian

Terkait dengan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat:

- a) Manfaat Teoritis, bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai kepemimpinan, kompetensi pegawai, komunikasi dalam mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja pegawai.
- b) Manfaat Praktis, bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang fenomena atau permasalahan yang terjadi di Kantor Bea Cukai Kudus khususnya terkait dengan kepemimpinan, kompetensi pegawai, komunikasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Setelah memahami masalah yang terjadi diharapkan pimpinan dan pegawai bersama-sama mencari formula terbaik untuk menghadapi fenomena atau masalah tersebut diatas sehingga bisa meningkatkan nilai kinerja organisasi secara maksimal.