

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan di era globalisasi saat ini, di mana ditandai dengan adanya transisi yang begitu cepat, para pelaku ekonomi di Indonesia diuntut untuk dapat beradaptasi dalam semua bidang yang ada, yang artinya individu harus bertanggung jawab atas seluruh aspek dalam menjalankan aktivitas organisasi atau perusahaan. Tantangan pada era globalisasi ini, adanya keterkaitan pada adaptasi dengan pencapaian solusi dari berbagai tantangan kehidupan organisasi, termasuk pada organisasi pemerintahan maupun organisasi perusahaan. Untuk itu, perlu sumber daya manusia yang mampu untuk memasok ketenagakerjaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi yang mampu menggerakkan sumber daya lain untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Banyak organisasi yang telah menyadari akan pentingnya memelihara dan peningkatan sumber daya manusia yang dimilikinya, dikarenakan sumber daya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Sehingga timbul tuntutan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi menjadi lebih baik lagi.

Instansi pemerintah saat ini perlu menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk mengembangkan pelayanan publik. Instansi pemerintah harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja secara internal. Keberhasilan instansi pemerintah tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah sumber daya manusia.

Faktor sumber daya manusia merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh setiap instansi, terutama bila mengingat bahwa instansi pemerintah yang berhubungan dengan pelayanan publik. Hal ini memotivasi setiap instansi harus dapat bekerja dengan lebih efektif, efisien, dan produktif. Pemberian pelayanan publik akan memacu instansi pemerintah untuk dapat mempertahankan kelangsungan organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa instansi pemerintah harus memperhatikan pada aspek sumber daya manusia. Jadi sumber daya manusia harus dapat dipandang sebagai faktor penentu. Suatu instansi pemerintah harus mempunyai perencanaan kinerja yang merupakan suatu proses dimana karyawan bekerja sama dalam merencanakan apa yang harus dikerjakan pada tahun mendatang, menentukan bagaimana kinerja diukur merencanakan dan mengendalikan bagaimana mengatasi kendala serta mencapai pemahaman bersama bagaimana pekerjaan yang dilakukan.

Kinerja seseorang dikatakan baik apabila mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik. Mengenai upah dan adanya harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia bekerja dan melakukan kegiatan bekerja dengan kinerja yang baik.

Manajemen kinerja instansi pemerintah di Indonesia lahir dari semangat untuk menciptakan instansi pemerintah yang professional, berorientasi hasil, dan akuntabel melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen kinerja, anggaran berbasis kinerja, dan ukuran kinerja. Salah satu upaya untuk mewujudkannya adalah dengan mendorong birokrasi menggunakan anggaran negara secara efektif dan efisien. Secara efektif berarti birokrasi memastikan aktivitas yang dibiayai anggaran negara berdaya guna dan berdampak pada target-target pembangunan. Secara efisien berarti birokrasi harus memastikan penggunaan anggaran negara secara bijak dan proporsional.

Dalam praktiknya, kematangan instansi pemerintah dalam mengelola kinerja melalui pelaksanaan sistem yang berbeda-beda. Kementerian PAN-RB sebagai instansi pemerintah pusat yang bertanggungjawab mengawal kualitas implementasi manajemen kinerja melakukan evaluasi untuk memetakan kematangan instansi pemerintah. Evaluasi ini dilakukan kepada seluruh instansi pemerintah baik pusat maupun daerah setiap tahunnya.

Hasil evaluasi Kementerian PAN-RB menunjukkan bahwa terdapat beberapa permasalahan dalam proses implementasi manajemen kinerja di Indonesia, yaitu ketidakmampuan instansi pemerintah untuk (1) menetapkan tujuan dan sasaran strategis yang berorientasi pada hasil; (2) menetapkan ukuran keberhasilan yang menggambarkan derajat ketercapaian tujuan/sasaran; (3) menetapkan aktivitas (program dan kegiatan) yang berdampak bagi pencapaian tujuan/sasaran; dan (4) menetapkan alokasi anggaran program/kegiatan yang selaras dengan tujuan/sasaran (CNBC Indonesia, 2022).

Kondisi ini terlihat dari hasil evaluasi akuntabilitas kinerja pada tahun 2016 yang menunjukkan bahwa sangat sedikit instansi pemerintah yang mendapatkan penilaian minimal B (Baik). Penilaian B (Baik) adalah nilai minimal bagi kematangan manajemen kinerja instansi pemerintah. Nilai B menunjukkan bahwa instansi pemerintah telah mampu menetapkan tujuan/sasaran secara benar, dan memilih aktivitas (program/kegiatan) yang tepat dan efektif berdampak pada pencapaian tujuan/saran.

Berbagai permasalahan tersebut disebabkan karena instansi pemerintah tidak memahami dengan baik alasan keberadaannya dan kontribusinya dalam pembangunan. Selain itu, pemahaman instansi pemerintah terhadap konsep *value for money* yang menjadi nyawa bagi anggaran berbasis kinerja sangat rendah. Instansi pemerintah terbiasa dengan paradigma penganggaran *Line Item Budgeting* yang hanya fokus membiayai input tanpa mengetahui apakah pembiayaan input tersebut akan menghasilkan output dan outcome yang berdampak bagi pembangunan.

Akibat dari berbagai permasalahan tersebut, terdapat potensi pemborosan anggaran sebesar minimal 40% dari APBN/APBD (Kementerian PAN-RB, 2017). Potensi pemborosan anggaran terbanyak terjadi pada pemerintah provinsi dan kabupaten/kota. Hal tersebut dikarenakan hanya 0,421% atau 2 kabupaten/kota yang memiliki kualitas implementasi manajemen kinerja dan anggaran berbasis kinerja yang baik (CNBC Indonesia, 2022). PNS (Pegawai Negeri Sipil) merupakan unsur aparatur yang mempunyai peranan yang strategis dalam pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional.

PNS sebagai pelaksana tugas dan fungsi pemerintah perlu secara terus menerus meningkatkan kompetensinya sehingga kinerjanya berjalan optimal. Hal ini didukung dengan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian BAB I Pasal 1 Ayat 8 yang berbunyi "Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian".

Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kinerja ASN, Aparatur Sipil Negara adalah istilah untuk kelompok profesi bagi pegawai-pegawai yang bekerja pada instansi pemerintah. ASN terdiri dari dua kategori yaitu PNS dan PPPK. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Berikut merupakan jumlah penduduk dan jumlah Pegawai Negeri Sipil pada tahun 2021:

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Penduduk dan Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Pulau Jawa Tahun 2021**

Provinsi	Jumlah Penduduk	Jumlah PNS
DKI Jakarta	10.609.681	60.088
Jawa Barat	48.782.402	275.397
Jawa Tengah	36.742.501	294.477
DI Yogyakarta	3.970.220	44.817
Jawa Timur	40.878.789	322.124
Banten	12.061.475	68.729

Sumber: Badan Pusat Statistik (2023)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa Jawa Barat memiliki jumlah penduduk terbanyak di Indonesia yaitu 48.782.402 orang. Namun Jawa Barat tidak memiliki jumlah Pegawai Negeri Sipil terbanyak di Indonesia. Jawa Barat mempunyai jumlah Pegawai Negeri Sipil terbanyak ke tiga dengan jumlah 275.397 orang setelah Jawa Timur dan Jawa Tengah.

Mengenai permasalahan yang menjadi bahan acuan penulis dalam melakukan penelitian ini, dimana pada pengukuran kinerja unit kerja Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral terdapat sasaran kerja, target dan realisasi sebagai suatu perbandingan yang dicapai oleh lembaga organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Perbandingan Pengukuran Kinerja dan Realisasi Kinerja Pada Unit Kerja**  
**Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Tahun 2021**

No	Instansi	Sasaran Kerja	Target	Realisasi
1.	Pusat Air Tanah dan Geologi Tata Lingkungan	Melaksanakan penelitian, penyelidikan, dan perekayasaan serta pelayanan di bidang air tanah, geologi teknik, dan geologi lingkungan.	100%	96,92%
2.	Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur	Melaksanakan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi, untuk aparatur KESDM	100%	95,71%
3.	Balai Besar Pengujian Mineral dan Batubara	Melaksanakan pengujian di bidang mineral dan batubara	100%	89,93%
4.	Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan	Melaksanakan survei dan pemetaan di bidang geologi kelautan	100%	82,56%

Sumber: Opendata.jabarprov.go.id (2023)

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dan realisasi kinerja di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan dengan target 100%, sementara realisasinya belum mencapai target, yaitu 82,56%. Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan masih kurang 17,44% untuk mencapai target.

Penilaian prestasi kerja ASN menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Aparatur Sipil Negara dengan Penilaian Perilaku Kerja. Penilaian prestasi kerja tersebut terdiri dari dua unsur yaitu SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian masing-masing unsur SKP sebesar 60% dan Perilaku Kerja sebesar 40% (Peraturan Pemerintah RI Nomor 46 Tahun 2011, Pasal 15). Secara umum penilaian prestasi kerja ASN dibagi dalam dua unsur yaitu:

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP): merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kerja pegawai meliputi unsur:
  - a. Kuantitas, merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
  - b. Kualitas, merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
  - c. Waktu, merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
  - d. Biaya, merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai.
2. Perilaku kerja: merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang ASN yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi:

- a. Orientasi pelayanan, merupakan sikap dan perilaku kerja ASN dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan instansi lain.
- b. Integritas, merupakan kemampuan seorang ASN untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
- c. Komitmen, merupakan kemauan dan kemampuan seorang ASN untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
- d. Disiplin, merupakan kesanggupan seorang ASN untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.
- e. Kerjasama, merupakan kemauan dan kemampuan seorang ASN untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembani.
- f. Kepemimpinan, merupakan suatu proses yang ada dalam diri seseorang yang mampu menerapkan kemampuan dan kemauan ASN untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Berikut merupakan unsur-unsur penilaian SKP (Sasaran Kinerja Pegawai)

dan Perilaku Kerja:



**Tabel 1.3**  
**Unsur – Unsur Penilaian SKP dan Perilaku Kerja**

No	SKP	Perilaku Kinerja
	Unsur – Unsur	Unsur – Unsur
1.	Kuantitas	Orientasi Pelayanan
2.	Kualitas	Komitmen
3.	Waktu	Inisiatif Kerja
4.	Biaya	Kerjasama
5.	-	Kepemimpinan
6.	-	-
<b>Bobot</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>

Sumber: Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa unsur-unsur penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 terdiri atas empat unsur yaitu kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan perilaku kerja yang di dalamnya terdapat lima unsur yaitu orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama dan kepemimpinan. Penilaian akhir dari prestasi kerja adalah dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. Bobot nilai dari masing-masing adalah 60% untuk unsur SKP dan 40% untuk unsur perilaku kerja.

**Tabel 1.4**  
**Skala Penilaian Kinerja Pegawai**

Keterangan	Nilai
Sangat Baik	91% - 100%
Baik	76% - 90%
Cukup	61% - 75%
Kurang	50% - 60%
Sangat Kurang	≤ 50%

Sumber: Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 1.4 mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 dapat dilihat bahwa standar nilai yang dapat menentukan kinerja pegawai yang ada di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan akan dicocokkan mengikuti bobot yang terdapat dalam Tabel 1.4 di atas.

Kinerja dapat dikatakan baik apabila pegawai tersebut menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan tidak banyak melakukan kesalahan dalam bekerja. Pencapaian kinerja yang ada di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan dapat diketahui pada Tabel 1.5 berikut:

**Tabel 1.5**  
**Rekapitulasi Kinerja Pegawai Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan**

No	Tahun	Nilai SKP	Perilaku Kerja	Jumlah	Kategori
1.	2019	57.27	37.09	94.36	Sangat Baik
2.	2020	54.55	32.80	87.35	Baik
3.	2021	56.00	27.50	83.50	Baik

Sumber: Data Sekunder Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan

Berdasarkan Tabel 1.5 terdapat hasil rekapitulasi kinerja pegawai Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan yaitu bapak Kosim Somantri, SE dengan jabatan analisis kepegawaian ahli pertama sebagai pegawai yang dinilai dan bapak Asep Makmur, S.Si dengan jabatan kepala sub bagian umum dan kepegawaian sebagai penilai dengan jangka waktu penilaian pada Januari sampai dengan Desember 2019-2021. Pada Tabel tersebut menunjukkan adanya penurunan kinerja pegawai, pada tahun 2019 kinerja pegawai mendapatkan jumlah sebesar 94.36 dengan kategori sangat baik, kemudian pada tahun 2020 kinerja pegawai mendapatkan jumlah sebesar 87.35 sedangkan pada tahun 2021 mendapatkan jumlah sebesar 83.50.

Hal ini mengindikasikan bahwa belum terciptanya kinerja dengan jumlah 100% maka dari itu perlu adanya peningkatan kinerja pegawai agar mencapai kategori sangat baik. Data yang diperoleh dari instansi dirasa belum cukup untuk menjadi landasan penelitian, untuk itu peneliti melakukan kegiatan pra-survei penelitian menggunakan sejumlah angket kuesioner kepada 30 responden karyawan

Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi penurunan kinerja karyawan di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan.

Peneliti menggunakan lima dimensi sebagai alat pengukuran kinerja karyawan antara lain kualitas kerja dengan indikator kerapihan dan ketelitian, kuantitas kerja dengan indikator kecepatan dalam bekerja, kemampuan dalam bekerja dan hasil kerja, kerjasama dengan indikator jalinan kerjasama dan kekompakan, tanggung jawab dengan indikator rasa tanggung jawab dalam bekerja dan pemanfaatan fasilitas, serta inisiatif dengan indikator kemandirian berdasarkan teori John Miner (2018:72). Berikut Tabel 1.6 hasil pra-survei untuk kinerja karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan:

**Tabel 1.6**  
**Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kinerja Karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan**

No	Dimensi	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Kualitas Kerja	2	14	2	8	4	88	2,90
2.	Kuantitas Kerja	0	4	6	20	0	106	3,50
3.	Kerjasama	4	6	8	12	0	88	2,90
4.	Tanggung Jawab	2	8	8	12	0	90	3,0
5.	Inisiatif	2	12	8	8	0	82	2,70
<b>Skor Rata-Rata</b>								<b>3,0</b>
Rata-Rata = Nilai x F : Jumlah Responden (30 orang)								
Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah Pernyataan Kuesioner								

Sumber: Data Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 1.6 menunjukkan bahwa jumlah skor rata-rata variabel kinerja karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan secara umum adalah 3,0. Angka tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawainya masih kurang maksimal untuk mencapai target yang telah ditentukan. Variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh dimensi kualitas kerja, kerjasama dan inisiatif dengan skor rata-

rata 2,90, 2,90 dan 2,70. Dari dimensi kualitas kerja menunjukkan bahwa masih rendahnya kualitas kerja pada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemudian dari dimensi kerjasama menunjukkan bahwa kurangnya kerjasama antar karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Serta dimensi inisiatif menunjukkan bahwa karyawan kurang berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurunnya kinerja karyawan merupakan sebuah masalah yang harus dihadapi organisasi. Banyak faktor yang diduga mempengaruhi penurunan kinerja karyawan yang mana berdasarkan hasil wawancara pra-survei penelitian dengan staff analisis sumber daya manusia aparatur, memaparkan bahwa penurunan kinerja karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan dipengaruhi antara lain oleh pelatihan, karakteristik pekerjaan, komitmen organisasi, budaya organisasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kompetensi.

Berdasarkan informasi tersebut peneliti mengembangkan faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan dengan beberapa dimensi menurut para ahli antara lain faktor pelatihan dengan dimensi instruktur, peserta, materi, metode, tujuan dan sasaran menurut teori Mangkunegara (2018:57), faktor karakteristik pekerjaan dengan dimensi otonomi, variasi pekerjaan, identitas tugas, signifikansi tugas dan umpan balik menurut teori Robbins & Judge yang dialih bahasakan Diana Angelica (2019:125), faktor komitmen organisasi dengan dimensi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif menurut teori Busro (2018:78), faktor budaya organisasi dengan dimensi inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas menurut teori Robbins & Judge yang dialih bahasakan Diana Angelica

(2019:26), faktor disiplin kerja dengan dimensi taat terhadap aturan waktu, taat terhadap aturan perusahaan dan taat terhadap aturan perilaku menurut teori Edy Sutrisno (2018:94), faktor lingkungan kerja dengan dimensi lingkungan fisik dan non fisik menurut teori Sedarmayanti (2018:45) dan faktor kompetensi dengan dimensi pengetahuan, keterampilan dan sikap menurut teori Spencer (2019:60).

Selanjutnya peneliti melakukan kegiatan pra-survei penelitian menggunakan sebaran angket terhadap 30 responden karyawan dari 132 total karyawan secara acak untuk mengetahui variabel mana yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan. Berikut ini adalah hasil dari kuesioner pra-survei penelitian, berdasarkan faktor-faktor yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan:

**Tabel 1.7**  
**Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
Pelatihan	Instruktur	2	2	8	15	3	105	3,50
	Peserta	2	2	13	11	2	99	3,30
	Metode	2	2	18	5	3	95	3,16
	Materi	1	1	1	19	8	122	4,06
	Tujuan	1	1	9	17	2	108	3,60
	Sasaran	1	1	23	2	3	95	3,16
<b>Skor Rata-Rata Pelatihan</b>							<b>3,47</b>	
Karakteristik Pekerjaan	Otonomi	1	5	13	9	2	100	3,33
	Variasi Pekerjaan	1	4	12	8	4	101	3,37
	Identitas Tugas	1	1	10	10	8	113	3,77
	Signifikasi Tugas	1	5	9	13	2	100	3,33
	Umpan Balik	1	2	2	19	6	117	3,90
<b>Skor Rata-Rata Karakteristik Pekerjaan</b>							<b>3,54</b>	
Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif	1	1	2	23	3	116	3,87
	Komitmen Berkelanjutan	3	1	10	12	4	103	3,43

Tabel 1.7 (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
	Komitmen Normatif	1	3	4	21	1	108	3,60
<b>Skor Rata-Rata Komitmen Organisasi</b>							<b>3,63</b>	
Budaya Organisasi	Inovasi	0	0	22	8	0	98	3,25
	Perhatian Terhadap Detail	0	9	15	6	0	87	2,90
	Orientasi Hasil	0	6	14	10	0	94	3,14
	Orientasi Manusia	0	7	13	10	0	93	3,11
	Orientasi Tim	0	0	23	7	0	97	3,23
	Keagresifan	0	1	22	7	0	96	3,20
	Stabilitas	0	2	16	10	2	102	3,41
<b>Skor Rata-Rata Budaya Organisasi</b>							<b>3,17</b>	
Disiplin Kerja	Taat Terhadap aturan Waktu	1	2	18	4	5	100	3,33
	Taat Terhadap Aturan Perusahaan	2	1	6	18	3	109	3,63
	Taat Terhadap Aturan Perilaku	1	1	20	2	6	101	3,37
<b>Skor Rata-Rata Disiplin Kerja</b>							<b>3,44</b>	
Lingkungan Kerja	Lingkungan Fisik	3	3	4	14	6	107	3,53
	Lingkungan Non Fisik	1	8	2	15	4	103	3,47
<b>Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja</b>							<b>3,50</b>	
Kompetensi SDM	Pengetahuan	0	4	10	14	4	104	3,47
	Keterampilan	0	12	8	10	0	88	2,93
	Sikap	0	10	4	16	0	96	3,20
<b>Skor Rata-Rata Kompetensi SDM</b>							<b>3,20</b>	
Rata-Rata = Total : Jumlah Responden (30 orang)								
Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah Pernyataan Kuesioner								

Sumber: Data Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 1.7 dapat diketahui bahwa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan adalah budaya organisasi dan kompetensi karena faktor tersebut memiliki nilai yang rendah diantara variabel lainnya. Budaya organisasi memperoleh skor sebesar 3,17 dan kompetensi memperoleh skor sebesar 3,20.

Budaya organisasi adalah suatu perilaku dan karakteristik dari sebuah organisasi yang bisa menjadi acuan tingkah laku organisasi tersebut selain itu juga sebagai pembela antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Atau budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai suatu nilai dan norma-norma perilaku yang dapat diterima serta dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar perilaku yang ada dalam organisasi tersebut. Mengapa budaya organisasi penting, karena budaya organisasi merupakan kebiasaan yang terjadi dalam tatacara organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para pegawai di dalam organisasi.

Berdasarkan Tabel 1.7 diketahui bahwa jumlah skor rata-rata variabel budaya organisasi di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan adalah 3,17. Jumlah skor rata-rata ini masih terhitung rendah dan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dimiliki karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi bermasalah. Karyawan masih kurang perhatian terhadap hal-hal detail dalam menyelesaikan pekerjaan, masih kurangnya orientasi pada hasil dan masih kurangnya orientasi pada orang sehingga membuat kinerjanya kurang baik.

Adapun faktor lain yang berhubungan erat dengan kinerja karyawan di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan adalah permasalahan kompetensi. Kompetensi seorang karyawan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan. Kompetensi adalah kemampuan seseorang yang meliputi aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Setiap individu memiliki kompetensi diri yang berbeda-beda. Kompetensi merupakan hal yang sangat penting saat ini karena kompetensi dapat membantu seseorang dalam menghadapi dan mengatasi setiap permasalahan yang lebih efisien. Hal ini dikarenakan kompetensi berjalan beriringan dengan perkembangan suatu organisasi atau instansi. Semakin tinggi kompetensi di lingkungan kerja, semakin tinggi pula perkembangan organisasi sehingga organisasi lebih mudah mencapai tujuannya.

Kompetensi juga membantu organisasi untuk mengetahui sejauh apa karyawan dapat berkontribusi sesuai dengan visi misi organisasi yang telah ditetapkan. Kompetensi sangat dibutuhkan dalam diri seorang karyawan, dengan meningkatkan kemampuan dalam menjalankan tugas yang diberikan agar organisasi atau instansi berjalan secara optimal dan kinerja karyawan akan meningkat.

Berdasarkan Tabel 1.7 diketahui bahwa jumlah skor rata-rata variabel kompetensi di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan adalah 3,20. Dimana angka tersebut menjelaskan bahwa tingkat kompetensi karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan masih rendah, sehingga kinerja yang dihasilkan masih kurang maksimal. Dapat dilihat dari dimensi paling rendah yang mempengaruhi kinerja karyawan berdasarkan variabel kompetensi adalah dimensi keterampilan, dengan capaian skor sebesar 2,93 dimana pada dimensi ini karyawan dirasa kurang terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.



Kompetensi karyawan dapat membantu kinerja karyawan lebih profesional dan sangat penting bagi perusahaan maupun instansi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi menjadikan dirinya untuk bekerja lebih terampil, mampu mengeksplorasi kemampuan diri semaksimal mungkin, tidak bergantung kepada orang lain dan memiliki kecakapan dalam menyelesaikan tugas-tugas. Sedangkan seorang karyawan yang memiliki kompetensi rendah, mengindikasikan mudah pesimis saat menghadapi kesulitan-kesulitan yang dihadapi. Keadaan seperti ini akan berpengaruh bagi pencapaian target perusahaan atau instansi. Oleh karena itu peneliti bisa mengatakan bahwa masih banyaknya karyawan yang merasa tidak percaya diri akan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaannya dan kurangnya pengetahuan serta inisiatif karyawan dalam menyelesaikan tugas, sehingga karyawan cenderung lamban dalam menyelesaikan tugasnya.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan terkait permasalahan kinerja karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan, maka dapat dilakukan penelitian terkait **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan”**.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah penelitian. Identifikasi masalah tersebut diperoleh dari latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang merupakan gambaran permasalahan yang terdapat pada penelitian ini.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi
  - a. Kurangnya perhatian terhadap hal detail dalam pekerjaan.
  - b. Kurangnya orientasi pada hasil.
  - c. Kurangnya orientasi pada orang.
2. Kompetensi
  - a. Kurangnya keterampilan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Kinerja Karyawan
  - a. Rendahnya kualitas kerja pada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - b. Kurangnya kerjasama antar karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
  - c. Kurangnya inisiatif karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

### **1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas dapat dirumuskan permasalahan penelitian antara lain:

1. Bagaimana Budaya Organisasi di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan.
2. Bagaimana Kompetensi di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan.
3. Bagaimana Kinerja Karyawan di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan.

4. Seberapa Besar Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Secara Simultan dan Parsial.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Budaya Organisasi di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan.
2. Kompetensi di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan.
3. Kinerja Karyawan di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan.
4. Besarnya Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Secara Simultan dan Parsial.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat sejalan dengan tujuan penelitian, dengan segala materi ataupun data-data yang didapatkan dapat mengasah diri untuk mengambil keputusan yang dihadapkan, Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi dan beberapa sumber referensi untuk para peneliti lainnya, selain itu juga dapat menjadi suatu

perbandingan antara teori penelitian dengan penerapan dalam dunia kerja sebenarnya.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Adapun kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan, khususnya dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia serta mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

##### **2. Bagi Instansi**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam menangani masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi, kompetensi dan kinerja karyawan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan kepada instansi terhadap permasalahan yang terjadi, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan.

##### **3. Bagi Pihak Lain**

- a. Sebagai referensi tambahan bagi peneliti lain yang sedang melakukan penelitian dengan bidang kajian yang sama.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan, serta diharapkan dapat digunakan untuk latihan menerapkan antara teori yang didapatkan saat kuliah dengan realita yang terjadi di lapangan.