

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Setiap organisasi atau instansi yang baik pada umumnya dibentuk untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dengan mengandalkan sumber daya manusia sebagai ujung tombak dalam kegiatan operasional. Ketika sumber daya manusia yang tersedia telah memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat melalui pemenuhan kebutuhan dasar dan kesejahteraan terhadap masyarakat, maka tujuan dari instansi pemerintah telah tercapai. Menurut Kepala Badan Kepegawaian Negara dengan masa jabatan 2021-2023, Bima Haria Wibisana menyatakan bahwa 35% Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia memiliki kinerja yang tergolong rendah (Karunia & Ika, 2022). Dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) No. 03/2023 tentang Tata Cara Penetapan Predikat Kinerja Pegawai ASN, menegaskan bahwa evaluasi kinerja ASN dilakukan dengan menetapkan predikat Capaian Kinerja Organisasi. Hal ini menunjukkan adanya tantangan signifikan dalam pengelolaan SDM di sektor publik. Instansi pemerintah berperan krusial dalam memenuhi standar kualitas dan memastikan pemberian pelayanan yang terbaik untuk masyarakat. Untuk itu, setiap pegawai diharapkan mampu menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan dengan memanfaatkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki secara optimal.

Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator keberhasilan operasi perusahaan atau lembaga pemerintahan dalam mencapai tujuannya. Kinerja

merupakan hasil kerja pegawai yang dinilai secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan standar kerja yang ditentukan oleh organisasi. Menurut Prabu & Wijayanti (2016) semakin tinggi kinerja yang dihasilkan pegawai, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat. Sebaliknya, kinerja pegawai yang kurang optimal dapat menghambat produktivitas organisasi dan mengurangi kualitas pelayanan yang diterima oleh masyarakat. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, keaktifan, dan inovasi yang kuat akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. melalui kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, pegawai dapat menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, upaya dalam mengelola dan meningkatkan kinerja pegawai menjadi aspek penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang efektif dalam suatu organisasi.

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, kepribadian dan minat kerja, kejelasan dan penerimaan seseorang pekerja, tingkat motivasi pekerja, kompetensi, fasilitas kerja, budaya kerja, kepemimpinan, dan disiplin kerja (Afandi, 2021). Menurut Kasmir (2019) kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Menurut Simanjuntak (2005) kinerja individu dipengaruhi oleh dukungan manajemen, kompetensi individu, dan dukungan organisasi. Arikunto (2003), juga menerangkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal yang terdiri dari sikap, minat, intelegensi, motivasi, dan kepribadian, serta faktor eksternal terdiri dari prasarana, insentif atau gaji, suasana dan lingkungan kerja. Hastuti dkk., (2023)

kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Selanjutnya, Laisila (2020) menerangkan bahwa yang mempengaruhi kinerja adalah faktor motivasi, lingkungan kerja dan kompetensi. Berdasarkan faktor-faktor diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang melibatkan berbagai aspek individu dan lingkungan kerja. Faktor internal meliputi kemampuan atau kompetensi, pengetahuan, keahlian, motivasi kerja, kepribadian, sikap, dan minat kerja. Selanjutnya faktor eksternal mencakup dukungan manajemen, fasilitas dan prasarana kerja, gaya dan kualitas kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, gaji, serta insentif. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Laisila (2020) menunjukkan bahwa variabel kompetensi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, hasil penelitian yang dilakukan oleh Hastuti dkk., (2023) menerangkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, peneliti memfokuskan penelitian ini pada dua faktor utama yang dianggap paling relevan, yaitu kompetensi sebagai faktor internal dan budaya organisasi sebagai faktor eksternal yang turut membentuk perilaku kerja pegawai. Oleh karena itu, dalam penelitian ini hanya berfokus pada penggunaan variabel kompetensi dan budaya organisasi.

Sebagai salah satu faktor internal yang paling sering disebut dalam teori dan penelitian, kompetensi memiliki peran sentral dalam menentukan kualitas pelaksanaan tugas. Kompetensi merupakan salah satu aspek yang dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Kompetensi mencakup kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang dimiliki pegawai agar dapat menjalankan tugas secara efektif. Pegawai dengan keterampilan dan pengetahuan

yang cukup, akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, melalui pemecahan masalah yang lebih baik dengan tingkat kesalahan yang minim. Kompetensi yang tinggi dapat meningkatkan prestasi kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, maka kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat (Abdi & Wahid, 2018). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyasari (2019) bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai, maka akan meningkatkan kinerja. Selanjutnya, pada penelitian yang dilakukan oleh Putra dkk., (2020) juga menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Umar dkk., (2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi merupakan sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku bagi suatu individu dan berorientasi pada pencapaian tujuan atau standar kerja yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang kuat sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas pegawai sehingga berpotensi dalam meningkatkan kinerja (Edison, 2016). Sebaliknya, apabila budaya organisasi lemah dapat mengakibatkan penurunan kinerja. Oleh karena itu, budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2022) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berkontribusi dalam meningkatkan kinerja. Selanjutnya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Syukur dkk., (2019)

juga mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, dalam penelitian yang dilakukan oleh Nasrul dkk., (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang (PUTR) Kabupaten Buleleng merupakan perpanjangan tangan dari Kementerian Pekerjaan Umum di tingkat pusat yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan pelayanan publik. Instansi ini bertugas menjalankan urusan pemerintahan daerah di bidang pekerjaan umum, penataan ruang, dan pertanahan, termasuk pembangunan infrastruktur jalan dan jembatan, pengelolaan sumber daya air, jasa konstruksi, serta penataan lingkungan. Di wilayah Singaraja, PUTR bertanggung jawab dalam penyusunan program, pelaksanaan kebijakan teknis, dan pemenuhan sarana prasarana sesuai standar daerah. Keberhasilan instansi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sangat bergantung pada seberapa efektif, efisien, dan tepat pegawai menjalankan tanggung jawabnya. Kinerja yang optimal akan mendukung pencapaian program kerja serta pelayanan publik yang berkualitas sesuai harapan masyarakat dan pemerintah daerah.

Tabel 1. 1
Data Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

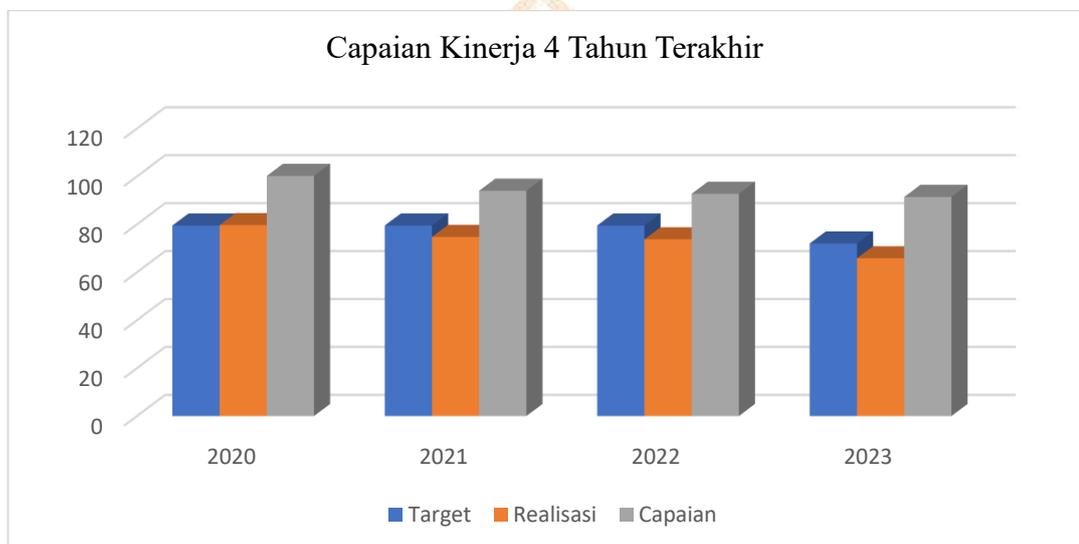
NO.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)
1.	S2	7
2.	S1	45
3.	D3	1
4.	SMK	12
5.	SMA	42
6.	SMP	20
7.	SD	3

Sumber: Dinas PUTR Kabupaten Buleleng

Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Buleleng bertanggung jawab atas perencanaan dan pengelolaan infrastruktur serta tata ruang wilayah. Untuk menjalankan tugas tersebut, instansi ini membutuhkan pegawai dengan kompetensi yang sesuai agar dapat menghadapi tantangan pembangunan yang terus berkembang. Namun, dalam pengelolaan sumber daya manusia, masih ditemukan ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dan jabatan pegawai, yang berpotensi memengaruhi efektivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa aspek kompetensi pegawai, yang salah satunya dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, menjadi faktor penting yang patut diperhatikan dalam mengukur kinerja pegawai di lingkungan Dinas PUTR. Contoh yang ditemukan, yaitu adanya pegawai yang menduduki jabatan Sekretaris tetapi memiliki latar belakang pendidikan di bidang Teknologi Industri Kimia. Jabatan Sekretaris cenderung menuntut keterampilan dalam bidang administrasi pemerintahan, seperti pengelolaan dokumen, koordinasi antarinstansi, serta perencanaan administrasi kelembagaan. Sementara, pendidikan Teknologi Industri Kimia lebih relevan pada bidang industri dan manufaktur. Kondisi ini menunjukkan perlunya evaluasi terhadap kecocokan antara kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan yang diemban, sebagai upaya meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

Selain kompetensi individu, faktor lain yang tidak kalah penting dalam memengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama tim, serta memperkuat komitmen pegawai terhadap visi dan misi instansi. Dalam konteks birokrasi seperti Dinas PUTR, peran budaya organisasi menjadi krusial dalam menjaga kedisiplinan dan koordinasi antarbidang. Berdasarkan pengamatan

di lapangan, masih terdapat kendala dalam ketepatan waktu kerja di lingkungan organisasi. Beberapa pegawai belum memanfaatkan jam kerja secara optimal, misalnya dengan mengambil waktu istirahat yang lebih lama dari yang ditentukan atau meninggalkan tempat kerja sebelum jam kerja resmi berakhir. Tingkatan skor menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang belum mencapai skor kehadiran maksimal. Masalah kompetensi dan budaya organisasi ini tercermin dalam fluktuasi capaian kinerja yang dialami oleh Dinas PUTR dalam beberapa tahun terakhir.



Gambar 1.1

Data Capaian Kinerja

Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang Kabupaten Buleleng

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa terjadi fluktuasi capaian

kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang Kabupaten Buleleng. Capaian kinerja tertinggi di empat tahun terakhir sebesar 100,20 yang terjadi pada tahun 2020 di mana realisasi sebesar 79,66% dapat melampaui target sebesar 79,55%. Selanjutnya, pada tahun 2021 mulai terjadi penurunan capaian kinerja sebanyak 94,01% dengan realisasi sebesar 74,74% tidak dapat mencapai target sebesar 79,5%. Kemudian di tahun 2022 kembali terjadi penurunan kinerja dengan capaian sebanyak 92,74%, realisasi sebesar 73,73% juga belum mampu untuk memenuhi

target sebesar 79,5%. Puncak penurunan terjadi pada tahun 2023 dengan capaian kinerja sebesar 91,42%, target sebesar 72% dan realisasi sebesar 65.82%. Meskipun besaran target sudah diturunkan dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, namun kinerja berdasarkan IKU tetap belum dapat terealisasi dengan optimal, sehingga berdampak pada pencapaian kinerja instansi. Laporan kinerja tahunan berdasarkan pemenuhan pelayanan terhadap masyarakat menunjukkan bahwa penurunan kinerja disebabkan oleh pekerjaan yang belum mampu diselesaikan oleh pegawai, sehingga pekerjaan akan dilanjutkan pada tahun berikutnya. Hal ini dapat membebani pegawai dan akan berdampak pada kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan kesenjangan latar belakang antara data penelitian di atas dengan teori yang ada, disertai hasil penelitian terdahulu yang tidak konsisten, peneliti tertarik untuk menguji penelitian secara empiris dengan judul "Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Buleleng".

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah, yaitu:

- (1) Terjadinya fluktuasi capaian kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang Kabupaten Buleleng yang cenderung mengalami penurunan dari tahun 2020-2023.
- (2) Adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian berkaitan dengan pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- (3) Terdapat banyak variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang ada mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Buleleng, maka penelitian ini memfokuskan pada pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Buleleng.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah ditulis oleh penulis diatas, penulis memberikan identifikasi masalah yang akan dijadikan bahan penelitian sebagai berikut:

- (1) Bagaimana pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Buleleng?
- (2) Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Buleleng?
- (3) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan sebelumnya, penelitian ini memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai secara sistematis dan terukur, yaitu untuk memperoleh temuan eksplanatif yang teruji mengenai beberapa hal di bawah ini:

- (1) Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Buleleng.

- (2) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Buleleng.
- (3) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Buleleng.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoretis dan praktis.

Secara rinci kedua manfaat hasil penelitian tersebut sebagai berikut:

(1) Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi studi selanjutnya serta memperluas pemahaman peneliti mengenai konsep dan praktik manajemen SDM di sektor publik.

(2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Buleleng, yaitu sebagai bahan pertimbangan strategis dalam merancang program pengembangan kompetensi pegawai yang lebih tepat sasaran, membangun dan memperkuat budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan, serta sebagai dasar evaluasi dan perbaikan kebijakan internal terkait manajemen sumber daya manusia.