

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan era globalisasi membuat semakin cepatnya perubahan aspek kehidupan dan pola pikir untuk berkembang. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi. SDM berkaitan erat dengan karyawan yang dianggap sebagai aset paling berharga (1). Selain itu, SDM dianggap sebagai aset strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi (2). Tujuan utama dari manajemen SDM untuk memberikan organisasi dengan tim kerja yang efektif dan efisien. Demi mencapai hasil kerja karyawan secara maksimal maka setiap organisasi harus berusaha memenuhi tujuannya dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Pentingnya kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi menjadi fokus perhatian untuk mencapai keberhasilan akibat aktivitas kerja karyawan tersebut. Melalui kinerja karyawan yang unggul dapat membantu organisasi untuk memberikan penempatan kerja yang sesuai, promosi jabatan, perpindahan kerja, dan penurunan pangkat. Serta dapat dijadikan sebagai dasar kebutuhan peningkatan kinerja yang diberikan organisasi untuk karyawan yang membutuhkan pelatihan dan pengembangan kerja di masa depan (3). Kinerja yang diberikan kepada karyawan harus memenuhi standar pekerjaan agar dapat memastikan kualitas kerja karyawan konsisten dan memuaskan (4).

Menurut Mangkunegara menyatakan kinerja berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas. Hal ini dipengaruhi oleh dua faktor menurut Mangkunegara yaitu *ability* dan *motivation* (5). Motivasi mampu membuat para karyawan merasa nyaman dan tidak menjadikan pekerjaan sebagai beban karena tidak ada unsur keterpaksaan didalamnya sehingga dapat memberikan dorongan kerja. Sedangkan penjabaran kompetensi didapat dari *knowledge* dan *skill* dari faktor *ability* yang menunjukkan karyawan kompeten harus memiliki latar belakang yang memadai dan terampil dalam melakukan pekerjaannya. Dengan adanya faktor tersebut, maka karyawan akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang unggul.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu oleh Lukiyana & Mukaromah dan Wahyuni menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti setiap peningkatan kompetensi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan secara signifikan (6) (7). Sedangkan pada penelitian menurut Yulianto kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (8). Berbeda dengan hasil penelitian oleh Sihombing menyatakan kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (9). Selain itu menurut Tanjung menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. (10) Dari penelitian tersebut ditemukan perbedaan hasil penelitian, sehingga adanya *research gap* dari variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Kompetensi penting untuk memastikan karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang tepat dalam mendukung tujuan organisasi berkelanjutan dan produktif (11). Menurut Spencer & Spencer menyatakan bahwa kompetensi merupakan sejumlah karakteristik individu yang berhubungan dengan acuan kriteria perilaku yang diharapkan dan menghasilkan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan atau situasi yang diharapkan untuk dapat dipenuhi (12). Menurut Veithzal & Sagala, Dalam dunia kerja sekarang semakin tinggi kompetensi individu maka semakin tinggi nilai jual individu tersebut (13). Nilai jual individu yang didapat dari kompetensi yang tinggi menjadikan dorongan bagi individu untuk mendapat pekerjaan yang baik dan mendapat tawaran gaji yang lebih baik dari sebelumnya serta meningkatkan kepercayaan diri.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Wardana & Prasetyo menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap motivasi kerja (14). Sedangkan menurut Haloman menyatakan nilai hubungan kompetensi pegawai dengan motivasi kerja yaitu kuat dan searah karena memiliki nilai positif (15). Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa terdapat pengaruh hubungan kompetensi terhadap motivasi kerja karyawan.

Menurut Robbins & Judge motivasi merupakan proses yang menjelaskan kekuatan, arah, dan ketekunan yang dapat mendorong seseorang untuk mencapai tujuan (16). Sedangkan menurut Lyman Porter & Raymond Miles menyatakan bahwa kekuatan dan pengetahuan terkait karyawan harus dipertimbangkan sebelum dimotivasi, maka faktor yang mempengaruhi yaitu

karakteristik individu, pekerjaan, dan organisasi (17). Motivasi kerja juga dapat digunakan untuk memaksimalkan tujuan organisasi dan mendorong karyawan bekerja lebih baik (18). Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi maka akan bekerja dengan sungguh-sungguh, tekun, dan senang hati sehingga hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan. Diperkuat menurut Siagian bahwa setiap organisasi juga perlu untuk merumuskan usaha-usaha yang diperlukan meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas sasaran yang dimiliki, yaitu melalui pemberian motivasi (19).

Berdasarkan hasil penelitian oleh Yulianto menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (8), diperkuat oleh penelitian Kartika dan Sanusi menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan (20) (21). Dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi dalam bekerja dapat meningkatkan hasil kerja karyawan tersebut.

Berdasarkan *Research gap* tersebut, maka motivasi kerja dapat menjadi penghubung antara kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan didukung oleh Sanusi yang menyatakan terdapat pengaruh langsung antara kompetensi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh tidak langsung motivasi sebagai variabel intervening (21). Kemudian menurut Wardana & Prasetyo menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui variabel motivasi kerja (14). Meskipun karyawan memiliki kompetensi yang tinggi tanpa motivasi yang cukup, maka kinerja karyawan tersebut dapat kurang optimal. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya fokus pada peningkatan

kompetensi, tetapi juga harus menciptakan hubungan kerja, sarana, atau faktor lain yang dapat memotivasi karyawan. Agar karyawan dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki sehingga tercapai kinerja yang unggul.

Di Indonesia terdapat beberapa lembaga pelatihan dan penyuluhan perikanan, baik lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Salah satunya yaitu Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Banyuwangi yang merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT), bertugas melaksanakan penyusunan kebijakan, program penyelenggaraan, evaluasi dan pelaporan, pelatihan dan penyuluhan di bidang kelautan dan perikanan. Sebagai balai pelatihan dan penyuluhan kepada masyarakat atau pelaku perikanan, maka penting bagi karyawan memiliki kinerja terbaik dan membangun kapasitas internalnya melalui peningkatan kompetensi. Selain itu, motivasi pada diri karyawan mendukung hasil kerja karyawan tersebut. Penelitian ini pada karyawan bagian fungsional, karena termasuk karyawan teknis yang terjun langsung kelapangan dan relevan dengan tujuan BPPP Banyuwangi yaitu memberikan pelatihan dan penyuluhan langsung kepada pelaku perikanan.

Penilaian kinerja karyawan di BPPP Banyuwangi dilihat berdasarkan data predikat kinerja karyawan dengan *Key Performance Indikator* dalam aplikasi E-Kinerja BPPP Banyuwangi. Kriteria predikat kinerja digunakan untuk mengukur hasil dan perilaku karyawan. Pengukuran hasil digunakan untuk menilai sejauh mana karyawan mencapai tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Pengukuran perilaku berfokus pada cara karyawan menjelaskan tugas dan tanggung jawab serta cara berinteraksi dalam bekerja.

Pengukuran predikat kinerja yang ideal memperhatikan keseimbangan antara hasil kerja dan perilaku kerja. Penilaian ini digunakan untuk menilai efektivitas dan efisiensi individu atau tim mencapai tujuan. Berdasarkan data predikat kinerja karyawan bagian fungsional tahun 2022 dan 2023 perbulan Desember sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Data Predikat Kinerja BPPP Banyuwangi 2022

Hasil	Perilaku	Predikat Kinerja	Jumlah
Diatas Ekspetasi	Diatas Ekspetasi	Sangat Baik	10 Karyawan
Sesuai Ekspetasi	Sesuai Ekspetasi	Baik	60 Karyawan
Sesuai Ekspetasi	Dibawah Ekspetasi	Butuh Perbaikan	0 Karyawan

Sumber : Data Diolah Predikat Kinerja BPPP Banyuwangi (2022)

Sebanyak 10 karyawan berhasil mencapai hasil dan perilaku diatas ekspetasi sehingga mendapat predikat kinerja sangat baik. Kemudian sebanyak 60 karyawan menunjukkan hasil dan perilaku kinerja sesuai dengan ekspetasi dan dinilai baik. Sehingga pada tahun 2022 menunjukkan bahwa semua karyawan setidaknya memenuhi standar yang diharapkan balai.

Tabel 1. 2 Data Predikat Kinerja BPPP Banyuwangi 2023

Hasil	Perilaku	Predikat Kinerja	Jumlah
Diatas Ekspetasi	Diatas Ekspetasi	Sangat Baik	5 Karyawan
Sesuai Ekspetasi	Sesuai Ekspetasi	Baik	64 Karyawan
Sesuai Ekspetasi	Dibawah Ekspetasi	Butuh Perbaikan	1 Karyawan

Sumber : Data Diolah Predikat Kinerja BPPP Banyuwangi (2023)

Sebanyak 5 karyawan berhasil mencapai hasil dan perilaku diatas ekspetasi sehingga mendapat predikat kinerja sangat baik. Mayoritas sebanyak 64 karyawan menunjukkan kinerja yang sesuai dengan ekspektasi dan dinilai baik. Namun terdapat 1 karyawan yang berada dalam katagori di bawah ekspektasi, yang menunjukkan adanya kebutuhan perbaikan dalam kinerjanya.

Berdasarkan hasil tabel diatas mengenai penurunan predikat kinerja karyawan tahun 2022 ke 2023, maka peneliti akan mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan penurunan hasil pengukuran kinerja karyawan tersebut. Peneliti bertujuan untuk menggali informasi lebih dalam terkait kinerja karyawan pada tahun 2024 melalui survei langsung dengan wawancara kepada karyawan bagian fungsional untuk mengevaluasi aspek-aspek yang mempengaruhi penurunan kinerja tersebut.

Setelah melakukan wawancara dengan karyawan analisis kepegawaian dan beberapa bagian fungsional, kinerja karyawan bagian fungsional mengalami penurunan secara kualitas kerja. Karyawan yang bertugas sebagai widyaiswara kurang melakukan persiapan menyusun materi sebelum memberikan pelatihan, hal ini mengakibatkan melewatkan informasi yang seharusnya disampaikan. Sebagian karyawan bertugas sebagai instruktur kurang teliti menyampaikan teknik yang penting dalam penggunaan sarana kerja dengan jelas. Selain itu beberapa penyuluh kurang teliti dalam menyesuaikan latar belakang ditempat kerja, seperti ketidaktelitian penyampaian mengenai teknik budidaya ikan berdampak pada peserta salah memahami sehingga hasil budidaya kurang maksimal. Hal ini juga mengakibatkan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas tersebut. Karena ada karyawan yang menyebutkan bahwa salah satu yang menyebabkan kurang teliti yaitu karyawan sering menunda-nunda dalam melaksanakan tugasnya sehingga saat waktu target hampir habis, karyawan tersebut mulai terburu-buru untuk menyelesaikannya.

Berdasarkan wawancara beberapa karyawan bagian fungsional menemukan hasil bahwa terdapat permasalahan terkait kompetensi. Karyawan memiliki pemahaman dalam melaksanakan tugasnya, karena didukung oleh latar belakang pendidikan. Namun dalam mengaplikasikannya beberapa karyawan terkadang kurang penguasaan sarana kerja ataupun teknik yang digunakan. Kemudian salah satu karyawan mengaku bahwa perlunya peningkatan kemampuan bekerja sama dengan ungkapnya “masih ada dari karyawan ketika kerja tim, ada yang bersikap individu sehingga sering sekali menghambat kami dalam bekerja sama tim”. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih kurangnya kesadaran akan pentingnya kolaborasi dalam situasi tertentu. Karyawan yang masih memiliki sikap individualis seperti ini sering kali tidak memiliki tanggung jawab tim yang besar saat melaksanakan tugas, padahal penting bekerja sama dengan tim disetiap program.

Hasil wawancara salah satu karyawan mengungkapkan “Sebenarnya terkait gaji sudah terpenuhi sesuai aturan, namun kadang kala saya merasa masih belum cukup untuk kehidupan sehari-hari. Dan itu juga dirasa dengan teman saya”. Selain itu karyawan lainnya berpendapat bahwa mereka juga membutuhkan dukungan dari atasan lebih dalam, diharapkan bukan sekedar pemberian motivasi melalui apel atau upacara, tetapi juga membutuhkan dukungan yang terjun langsung disetiap hari. Selain itu pentingnya kerja sama dengan rekan kerja juga dapat meningkatkan motivasi. Kemudian pemerataan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan, salah satunya pelatihan yang khusus bagi karyawan fungsional dapat memberikan semangat kerja.

Kesempatan ini sangat diharapkan karyawan agar dapat dipromosikan ke jenjang jabatan di atasnya. Selain itu, hasil wawancara pendukung dari bagian pengelolaan barang milik negara mengungkapkan “jika fasilitas sarana kerja tidak cukup terpenuhi maka kami merasa tidak nyaman, dan bisa jadi memunculkan protes baik dari karyawan maupun pelaku perikanan yang terlibat”.

Berdasarkan uraian di atas dan hasil penelitian terdahulu serta adanya *research gap*, maka peneliti tertarik untuk mengkonfirmasi temuan terdahulu terkait kinerja karyawan, kompetensi, dan motivasi kerja. Sehingga menarik peneliti untuk melakukan lebih lanjut penelitian dengan judul “**Peran Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Banyuwangi**”.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini membahas tentang:

1. Bagaimana Kinerja Karyawan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja di Balai Pelatihan Penyuluhan Perikanan Banyuwangi?
2. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan?
4. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah Motivasi Kerja berperan memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui tentang:

1. Untuk mengetahui Kinerja Karyawan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja karyawan di Balai Pelatihan Penyuluhan Perikanan Banyuwangi
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis peran Motivasi Kerja memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini digunakan untuk memberikan :

1. Manfaat Teoritis: Dapat digunakan peneliti selanjutnya untuk menambah pengetahuan terkait topik penelitian. Serta memberikan landasan untuk memperkuat teori yang sudah ada, khususnya mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja.
2. Manfaat Praktis: Dapat membantu dan memberi wawasan bagi Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan Banyuwangi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kompetensi dan peran motivasi kerja. Serta dapat menjadi solusi dalam permasalahan saat ini pada bidang terkait, khususnya bagi karyawan bagian fungsional.