

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Organisasi adalah bentuk satu kesatuan yang secara sadar didalamnya dikoordinasikan oleh sebuah manajemen atau sekumpulan orang yang memiliki tujuan yang sama yaitu untuk mencapai adanya tujuan organisasi. Guna untuk mewujudkan adanya tujuan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya sikap atau kinerja yang baik antar sesama anggota organisasi sehingga dapat terciptanya Sumber Daya Manusia yang berkompeten, yang memiliki semangat kerja yang tinggi, bisa bertanggung jawab penuh atas tugas yang telah diberikan, serta bisa saling bekerja sama dengan pimpinan atau atasan untuk memahami arti penting dari nilai-nilai organisasi. Karena suatu organisasi dapat dikatakan sukses jika organisasi tersebut dapat mengelola serta memanfaatkan Sumber Daya Manusia yang dimilikinya dengan bijaksana.

Sumber Daya Manusia merupakan aset penting yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Meskipun di era globalisasi saat ini perkembangan teknologi semakin menunjukkan kepesatannya, akan tetapi peranan Sumber Daya Manusia tetap memegang peranan utama sebagai penggerak atau jalannya roda kegiatan operasional dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, kemajuan dari organisasi tersebut bergantung kepada bagaimana kinerja yang ditunjukkan oleh masing-masing individu yang berada didalam organisasi. Kinerja seseorang dapat dikatakan baik apabila mereka bekerja sesuai dengan tujuan serta sasaran yang ada di organisasi tersebut (Muhsin dkk, 2023). Disisi lain, kedudukan dari Sumber Daya Manusia ini berguna sebagai pendorong organisasi tersebut untuk bisa menunjukkan adanya norma, perilaku, nilai, serta keyakinan untuk menjadi sarana penting sebagai upaya peningkatan kinerja didalam organisasi (Yuliawati, 2017).

Kinerja pegawai merupakan sesuatu yang sangat penting untuk ditinjau dikarenakan didalamnya terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kelancaran aktivitas didalam organisasi (Faisal dkk, 2023). Agar dapat

terciptanya suatu kinerja pegawai yang baik, dapat pula memperhatikan adanya faktor lain yaitu budaya organisasi yang diterapkan di organisasi terkait sehingga pegawai merasa bahwa organisasi tempat mereka bekerja memiliki suatu budaya yang melekat dan wajib untuk diterapkan selama mereka mengabdikan diri di organisasi tersebut. Selain itu, motivasi kerja juga memiliki pengaruh terhadap keberhasilan kinerja pegawai dikarenakan hal tersebut merupakan pondasi dari diri masing-masing pegawai untuk bisa memotivasi dirinya sendiri untuk melakukan pekerjaannya dengan semaksimal mungkin. Disisi lain, faktor dari adanya pengembangan karir yang baik juga dapat meningkatkan motivasi tersendiri bagi setiap individu sehingga hal tersebut juga mampu untuk meningkatkan kinerja yang dimiliki oleh masing-masing pegawai dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya.

Menurut Undang-Undang Tahun 1945 khususnya pada alinea keempat dijelaskan bahwa pemerintah memiliki kewajiban sebagai pihak pelaksana dalam hal memberikan pelayanan publik. Dalam hal ini, fokus atau pihak yang bertugas pada sektor pelayanan publik ini ditujukan kepada pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sebelumnya sudah dicantumkan pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara. Pada pasal 12 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 juga disebutkan bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peranan penting yaitu sebagai perencana, pelaksana, serta pengawas dari adanya penyelenggaraan tugas pemerintahan yang salah satunya mengacu dalam hal pelayanan publik. Maka dari itu, pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) disini dapat dikatakan sebagai aset penting bagi organisasi dikarenakan kinerja yang mereka lakukan sangat mempengaruhi efektivitas dari kinerja organisasi itu sendiri. Kinerja pada pegawai ASN disini merupakan hasil yang didapat dari aktivitas pada pemangku fungsi tertentu yang dilaksanakan oleh seorang individu maupun kelompok didalam suatu organisasi (Muhsin dkk, 2023). Oleh karena itu, dalam hal peningkatan kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Akan tetapi, pada penelitian ini peneliti hanya mengambil beberapa faktor yang dapat mempengaruhi yaitu seperti faktor dari adanya Budaya Organisasi, Motivasi

Kerja, serta Pengembangan Karir karena dari beberapa faktor tersebut saling berkaitan terhadap Kinerja Pegawai.

Budaya Organisasi dapat diartikan sebagai nilai-nilai, norma, tradisi dan perilaku yang dianut serta wajib diikuti oleh semua anggota yang berada di lingkup organisasi. Selain itu, budaya organisasi ini juga bisa diartikan sebagai cerminan atas identitas serta karakteristik yang ada di organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan suatu asumsi dasar serta keyakinan yang diikuti oleh seluruh anggota organisasi yang selanjutnya dapat ditindaklanjuti untuk menanggulangi adanya berbagai permasalahan baik dari segi eksternal maupun internal organisasi (Suaiba dkk, 2021). Sedangkan menurut Wahyudi dan Tupti, (2019) dijelaskan bahwa budaya organisasi merupakan nilai serta keyakinan yang diambil dari suatu pola kebiasaan yang berasal dari dasar pendirinya yang kemudian berubah menjadi sebuah norma-norma yang selanjutnya dipergunakan sebagai acuan dalam sebuah pemikiran untuk mencapai adanya tujuan bersama.

Motivasi Kerja merupakan kekuatan internal yang berfungsi sebagai pendorong dari tiap individu untuk dapat melakukan suatu tindakan, serta perilaku untuk dapat bekerja dengan maksimal sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, motivasi kerja ini sendiri juga dapat berdampak pada kinerja tiap individu. Karena ketika seseorang secara langsung termotivasi oleh dirinya sendiri, maka mereka cenderung untuk bisa bekerja lebih produktif serta cenderung bisa mengarahkan dirinya sendiri untuk mencapai tujuan-tujuan dan sebagai upaya yang dapat memungkinkan tiap individu untuk mengatasi adanya hambatan dan tantangan yang mungkin muncul dalam pekerjaannya. Menurut Irawan dkk, (2023) dijelaskan bahwa motivasi kerja merupakan suatu usaha baik secara materi maupun non materi sehingga dapat mencapai adanya tujuan organisasi. Disisi lain, motivasi kerja juga dapat timbul dari diri seseorang dikarenakan adanya tujuan yang jelas sehingga dapat memberikan tantangan serta rasa pencapaian yang memuaskan terhadap pekerjaan yang dikerjakan.

Pengembangan Karir merupakan jejak perjalanan seorang pegawai yang berawal dari sejak mereka mulai bergabung hingga sampai habis masa jabatan pekerjaannya. Jika melihat dari sudut pandang pegawai, pengembangan karir merupakan salah satu hal yang sangat penting karena melalui pengembangan karir inilah seorang pegawai dapat menduduki sebuah jabatan yang sesuai dan dapat terus meningkat disesuaikan dengan kualifikasi yang dimiliki oleh setiap pegawai. SDM yang berkompeten tinggi, mendapat dukungan kuat dari organisasi terkait, serta dapat bersikap adil dalam menyusun rencana karir pegawai dapat dikatakan sebagai pengembangan karir yang baik karena adanya suatu sinergi satu sama lain antara organisasi dan pegawai dalam hal menciptakan peningkatan kinerja pegawai (Yuliawati, 2017). Sedangkan menurut Sari dan Candra, (2020) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan serangkaian aktivitas panjang serta berkontribusi eksplorasi, pemantapan serta keberhasilan dalam pemenuhan karir tiap pegawai. Akan tetapi, terlepas dari itu semua, pengembangan karir juga dapat berubah menjadi tidak sesuai dengan kualifikasi dari masing-masing pegawai dikarenakan adanya faktor internal yang ada pada instansi terkait.

Balai Pengujian Standar Instrumen Tanaman Pemanis dan Serat Jawa Timur merupakan salah satu sub dinas tingkat Eselon III dibawah naungan Kementerian Pertanian Republik Indonesia yang memiliki tujuan utama untuk menumbuh kembangkan Pertanian yang ada di Indonesia melalui hasil pertanian yang dimiliki. Sebagai sub dinas yang memiliki tanggung jawab secara langsung mengenai perkembangan serta peningkatan kualitas melalui adanya pengujian standarisasi pertanian, maka Balai Pengujian Standar Instrumen Tanaman Pemanis dan Serat Jawa Timur dituntut untuk bisa memberikan kinerja terbaiknya. Akan tetapi, berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh peneliti terhadap pegawai ASN pada Balai Pengujian Standar Instrumen Tanaman Pemanis dan Serat Jawa Timur ini dari sisi kinerja tergolong tetap bagus dikarenakan di lingkup ASN, para pegawai dituntut untuk harus memiliki kinerja yang baik dikarenakan jika terdapat pegawai yang kinerjanya kurang baik, maka hal tersebut akan berdampak kepada reputasi

instansi tersendiri serta berdampak pula pada pemotongan tunjangan (tunjangan kinerja) sebesar 25 % kepada setiap pegawai.

Selain itu, pada saat ini juga sedikit terguncang atau mengalami perubahan mengenai adanya perubahan Budaya Organisasi yang semula merupakan “Balai Penelitian dan Pengembangan” dan pada Tahun 2022 berubah menjadi “Balai Pengujian Standar” sehingga hal ini juga mengakibatkan adanya perubahan tatanan organisasi yang termuat pada Peraturan Menteri Pertanian Nomor 19 Tahun 2022 dan hal tersebut juga berdampak kepada budaya atau tradisi yang diterapkan di Balai Pengujian Standar Instrumen Tanaman Pemanis dan Serat ini yaitu menurut Perpres pada tahun 2022, mengenai adanya pemecahan organisasi antara pihak BRIN dan Kementan sehingga menimbulkan adanya pemindahan jabatan kepada sebagian pegawai peneliti yang sebelumnya merupakan pegawai Kementan yang berjumlah sekitar 42 orang yang statusnya masih tetap ingin menjadi seorang peneliti harus dipindahkan dibawah naungan BRIN yang secara langsung pegawai tersebut sudah tidak dibawah naungan Kementan. Sedangkan bagi sisa pegawai peneliti yang masih ingin bernaung dibawah lingkup Kementan harus mengorbankan jabatan lama yang mereka miliki yaitu dengan syarat pegawai tersebut harus mau untuk dipindahkan jabatannya ke jabatan baru sebagai non-peneliti sehingga hal tersebut merubah kebiasaan dari pegawai yang terbiasa bekerja sebagai peneliti, yang secara tidak langsung harus beralih ke jabatan yang baru yaitu sebagai non-peneliti.

Disisi lain, fenomena dari Budaya Organisasi juga mengalami perubahan dikarenakan pada orientasi hasil sebelum mengalami perubahan yang digunakan yaitu menggunakan hasil-hasil riset, sedangkan setelah mengalami perubahan berubah menjadi perumusan standarisasi, serta orientasi individu juga ikut mengalami perubahan yang semula berdasarkan pada angka kredit peneliti, berubah menjadi berdasarkan pada peningkatan penghasilan. Selain itu, ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai ASN pada Balai Pengujian Standar Instrumen Tanaman Pemanis dan Serat Jawa Timur yaitu Motivasi Kerja yang dimiliki pegawai ASN cenderung stagnan dikarenakan tidak adanya sistem reward dikarenakan di lingkup ASN semua

yang diberikan kepada pegawai, salah satunya seperti gaji atau tunjangan yang diberikan cenderung sudah menganut kepada peraturan pusat sehingga hal ini yang menimbulkan kurangnya motivasi dari para pegawai ASN terhadap pekerjaannya. Faktor dari Pengembangan Karir yang ada di lingkup Balai Pengujian Standar Instrumen Tanaman Pemanis dan Serat Jawa Timur pada pegawai ASN saat ini tertunda dikarenakan adanya promosi jabatan yang terhambat dikarenakan adanya perubahan organisasi yang terjadi sehingga hal tersebut menimbulkan adanya pemindahan jabatan yang sebelumnya merupakan seorang Ahli Madya berpindah sebagai Ahli Muda.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik mengenai “Kinerja Pegawai” dan menentukan variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu mengenai Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, serta Pengembangan Karir karena atas dasar adanya fenomena-fenomena diatas yang saling berkaitan dengan kondisi yang ada di lapangan sehingga peneliti ingin mengkaji lebih mendalam mengenai pengaruh antara Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai ASN pada Balai Pengujian Standar Instrumen Tanaman Pemanis dan Serat. Maka dari itu, penelitian ini berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai ASN (Studi pada Balai Pengujian Standar Instrumen Tanaman Pemanis dan Serat Malang)”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang serta permasalahan yang telah dipaparkan diatas, maka peneliti mengambil beberapa rumusan masalah serta sekaligus menjadikan pembahasan tersebut sebagai fokus penelitian yang dilakukan pada Pegawai ASN di Balai Pengujian Standar Instrumen Tanaman Pemanis dan Serat yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Pengembangan Karir, dan Kinerja Pegawai di Balai Pengujian Standar Instrumen Tanaman Pemanis dan Serat (BPSI-TAS) ?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ?

3. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ?
4. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ?
5. Diantara variabel Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karir, variabel manakah yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel Kinerja Pegawai ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini berdasarkan pada rumusan masalah penelitian yang telah dipaparkan diatas yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kondisi Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karir, dan Kinerja Pegawai di Balai Pengujian Standar Instrumen Tanaman Pemanis dan Serat (BPSI-TAS).
2. Untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.
3. Untuk mengetahui Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
4. Untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai.
5. Untuk mengetahui variabel yang berpengaruh secara dominan terhadap Kinerja Pegawai.

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak terkait yaitu sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat, referensi serta informasi tambahan bagi peneliti selanjutnya dalam menambah pengetahuan khususnya pada bidang kajian Ilmu Manajemen yang berfokus pada Manajemen SDM serta yang berkaitan dengan Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karir.

## 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi manfaat serta mampu memberikan informasi tambahan khususnya bagi para pemangku jabatan di lingkup Balai Pengujian Standar Instrumen Tanaman Pemanis dan Serat terkait dengan pentingnya pengaruh dari Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai ASN.

