

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pergeseran yang bersifat kontemporer dalam dinamika masyarakat dan keadaan yang berlaku yang dialami oleh individu di zaman modern, tidak jarang menghadapi tantangan mendasar tertentu yang menghambat kemajuan suatu lembaga atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Secara luas diakui bahwa unsur manusia memainkan peran penting dalam pencapaian hasil yang diinginkan lembaga atau organisasi. Manajemen SDM sangat penting dalam sebuah organisasi. Organisasi dan karyawan saling terhubung dan perlu menjaga keseimbangan. Untuk mencapai kinerja yang baik, diperlukan karyawan yang terampil.

Indonesia telah terus-menerus menghadapi kesulitan membangun pemerintahan yang rapi dan terpuji. Diharapkan birokrasi pemerintah berfungsi sebagai motivator dan katalis untuk proses pembangunan. Selain itu, ia harus mewujudkan karakteristik birokrasi modern, melampaui organisasi belaka dan koordinasi tugas dan fungsi. Sebaliknya, ia harus mampu menanggapi aspirasi publik, menghasilkan solusi inovatif, dan memfasilitasi kinerja organisasi, sehingga menjadi alat yang lebih efektif dan profesional. Proses penyederhanaan birokrasi terjadi dalam tiga tahap: penyederhanaan struktur organisasi, pemerataan tugas, dan penyesuaian sistem kerja, yang mencakup mekanisme kerja dan proses bisnis. Kebijakan birokratisme awalnya diperkenalkan dalam Pidato Pelantikan Presiden pada puncak tahun 2019, dengan tujuan membangun administrasi birokrasi yang

lebih efisien dan efektif, sambil mempertimbangkan kompetensi dan kemampuan ASN (Aparatur Sipil Negara). Sejalan dengan arahan Presiden Joko Widodo tentang penyederhanaan birokrasi, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN RB) mengeluarkan Peraturan No. 28 Tahun 2019, yang berfokus pada pemerataan tugas administrasi dengan tugas operasional.

Sementara itu menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang pelayanan publik dijelaskan bahwa Pelayanan publik adalah rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan terhadap masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk berhak atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan termasuk organisasi berbadan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik.

Kinerja mengacu pada tingkat pencapaian keseluruhan dalam melaksanakan kegiatan, baik dalam program, kebijakan, atau dalam mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi suatu organisasi. Pencapaian ini dikaitkan dengan perencanaan strategis organisasi. Organisasi dapat mengukur kinerjanya dengan membandingkan hasil pekerjaannya dengan standar yang ditetapkan oleh lembaga atau lembaga pemerintah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawannya.

Kinerja merupakan sebagai sebuah pencapaian seseorang atas hasil dari pekerjaannya (Silaen et al., 2021: 2).

Keberhasilan sebuah organisasi dalam menciptakan tujuannya tidak terlepas dari beban kerja. Beban kerja yang tinggi dapat memiliki efek positif dan negatif pada kinerja karyawan. Sementara beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan, beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan penurunan kinerja. Ini karena karyawan mungkin merasa kewalahan dan stres ketika dihadapkan dengan tuntutan kerja yang berlebihan, yang dapat berdampak negatif pada kemampuan mereka untuk bekerja secara efektif. Penting bagi organisasi untuk menemukan keseimbangan dalam alokasi beban kerja untuk memastikan bahwa karyawan tidak kelebihan beban dengan pekerjaan, tetapi juga memiliki tugas yang cukup untuk tetap terlibat dan produktif.

Hal demikian karena ketidakmampuan seorang pegawai dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang disebabkan karena kemampuan dan kapasitas pegawai tidak sesuai dengan tuntutan yang harus dikerjakan. Beban kerja sangat memengaruhi terhadap kinerja pegawai, ini disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi juga, waktu yang begitu terbatas dan begitu singkat, serta volume kerja yang terlalu banyak dan lain sebagainya. Dengan demikian beban kerja sangat memengaruhi tingkat kinerja pegawai, maka dari itu beban kerja pegawai harus seimbang agar pegawai dapat maksimal dalam meningkatkan kinerjanya.

Beban kerja dapat terjadi apabila pegawai tidak mampu menjalankan atau menyelesaikan sesuai dengan kapasitas kemampuannya akibat dari tuntutan pekerjaan yang terlalu menumpuk. Terlalu banyak pekerjaan yang harus diselesaikan itu disebabkan karena waktu yang terbatas dan singkat, serta kekurangannya pegawai dalam satu instansi, seperti halnya terjadi di beberapa kelurahan di Kota Tasikmalaya. Kinerja karyawan mencapai puncaknya ketika tiga faktor utama terpenuhi dengan seimbang: target kerja yang ditetapkan, kondisi pekerjaan, dan standar pekerjaan. Target kerja haruslah sesuai dengan kemampuan karyawan, kondisi pekerjaan mencakup pandangan individu terhadap tugas-tugas dan situasi di tempat kerja, seperti kemampuan membuat keputusan cepat dan menangani situasi tak terduga. Sementara standar pekerjaan mencerminkan persepsi karyawan terhadap beban kerja yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. (Nabawi, 2019)

Selain beban kerja, dalam permasalahan ini yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima (Wibowo, 2020). Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Astuti et al., 2021: 137). Kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari evaluasi terhadapnya karakteristik pekerjaan (Robbins, A.Judge and T.Campbell, 2017: 63). Kepuasan kerja pegawai dapat dilihat tidak hanya saat melakukan pekerjaan, tetapi

terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, mengikuti peraturan yang berlaku, serta lingkungan kerja.

Pada kenyataannya kepuasan kerja sering kali bahkan kurang mendapat perhatian oleh setiap instansi atau Lembaga. Salah satunya pada tingkat Kelurahan di Kota Tasikmalaya terdapat beberapa pegawai yang kurang puas terhadap tambahan penghasilan yang diterimanya berdasarkan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan sehingga menyebabkan pegawai tersebut kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya dan waktu kehadiran di kantor jadi tidak sesuai peraturan, datang dan pulang kerja yang tidak tepat pada waktunya.

Selain kepuasan kerja, kualitas ASN juga dilihat dari Motivasi kerjanya. Motivasi merupakan sebagai suatu keadaan dalam pribadi seseorang yang akan mendorong keinginan untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan (Furtasan Ali Yusuf, 2021: 205). Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Kurnia et al., 2019).

Faktor yang memengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan pemberian daya gerak yang menciptakan keinginan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dengan segala daya dan upaya untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Pemberian motivasi sangat penting dalam setiap organisasi, pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan

dapat mendorong dirinya sendiri untuk bekerja lebih giat dan bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu jika pegawai mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula (Kristianti et al., 2021: 4). Seseorang yang mempunyai motivasi tinggi akan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya (Riniwati, 2016: 187). Seorang pegawai yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi pula, sehingga motivasi merupakan faktor yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok-kelompok tertentu untuk belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik supaya dianggap bernilai, dan oleh sebab itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan yang berhubungan dengan masalah tersebut (Schein dan Luthans dalam Furtasan Ali Yusuf, 2021). Budaya organisasi memungkinkan adanya perubahan dikarenakan adanya penyesuaian dengan keadaan terhadap aturan main yang berlaku. Aturan main tersebut terbentuk secara berbeda-beda yang kemudian bila dirasa memiliki kecocokan untuk dijalankan, maka akan diwariskan pada generasi selanjutnya.

Suatu organisasi dirasa perlu memperhitungkan budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan beberapa batasan-batasan yang berlaku. Budaya organisasi di sebuah kelurahan dapat menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan kinerja dan efektivitas pegawai. Budaya organisasi yang kuat tidak serta-merta akan berjalan dengan mudah, sehingga perlu ada penyesuaian didalamnya. Organisasi

dengan budaya yang kuat akan memengaruhi perilaku dan efektivitas kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan berjalan sesuai dengan budaya yang dianutnya dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi di kelurahan memengaruhi kinerja pegawai melalui faktor seperti komunikasi terbuka, penghargaan atas pencapaian, dan nilai-nilai seperti integritas dan pelayanan masyarakat. Organisasi merupakan sebuah sistem makna yang dipegang secara bersama-sama dan yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins, A Judge dan T. Campbell, 2017: 254).

Salah satu indikator dalam menciptakan budaya organisasi yang baik adalah menciptakan rasa aman dengan pekerjaan. Hal ini akan menyebabkan kinerja akan semakin meningkat. Budaya organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja. Apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya.

Kelurahan adalah sebuah unit administratif pemerintahan yang terdapat di tingkat paling bawah dalam struktur pemerintahan di Kota Tasikmalaya. Terdapat sebanyak 69 Kelurahan dari 10 Kecamatan di Kota Tasikmalaya. Pegawai kelurahan memiliki peran vital dalam menyediakan pelayanan publik langsung kepada masyarakat, karena kelurahan merupakan unit pemerintahan terdepan dalam struktur pemerintahan daerah. Kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai kelurahan secara langsung memengaruhi kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat setempat. Oleh karena itu, keberhasilan mereka dalam melaksanakan

tugas-tugas ini sangat penting untuk mencapai kinerja optimal dan memberikan dampak yang positif bagi masyarakat. Maka untuk dapat memenuhi tujuan tersebut, Pegawai ASN kelurahan perlu memiliki kinerja yang baik, dikarenakan berpengaruh pada kepuasan masyarakat dalam hal pelayanan.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Penilaian Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Lingkup kecamatan**

No	Nama Perangkat Daerah	Nilai SAKIP Per-Tahun					
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Kecamatan Kawalu	58,24	N/A	62,92	63,35	73,19	78,81
2	Kecamatan Cihideung	6,43	N/A	76,50	79,15	79,51	80,41
3	Kecamatan Tawang	55,44	50,09	60,51	73,33	81,04	80,81
4	Kecamatan Cipedes	62,78	63,24	69,16	70,76	74,12	80,01
5	Kecamatan Mangkubumi	53,10	59,35	71,12	63,70	75,12	64,26
6	Kecamatan Cibeureum	68,53	63,84	77,68	80,88	82,59	82,96
7	Kecamatan Purbaratu	57,86	N/A	67,20	67,97	74,10	79,01
8	Kecamatan Tamansari	28,74	16,05	74,53	74,62	74,77	79,41
9	Kecamatan Indihiang	59,16	63,20	69,98	74,76	80,53	80,36
10	Kecamatan Bungursari	27,17	36,51	44,77	66,13	77,26	76,81

Sumber : Data Bagian Organisasi Setda , 2023

Dari data tersebut di atas kita bisa melihat kinerja pemerintah di Kota Tasikmalaya khususnya di kecamatan yang mewakili representasi dari setiap kelurahan yang berinduk pada kecamatan bahwa kinerja pegawainya berangsur naik dan turun.

Pelayanan publik di tingkat kelurahan merupakan kewajiban pemerintah yang seringkali belum optimal karena adanya perilaku Maladministrasi dan birokrasi yang rumit. Masyarakat sering menghadapi pungutan liar, prosedur yang tidak jelas, dan ketidakpastian waktu dalam pengurusan dokumen. Dalam observasi terhadap kinerja pegawai ASN di Kelurahan Kota Tasikmalaya, terlihat bahwa beberapa pegawai menunjukkan kurangnya disiplin dalam bekerja. Beberapa di antaranya



menggunakan waktu kerja untuk hal-hal yang tidak produktif atau bahkan meninggalkan kantor untuk urusan pribadi, yang berdampak pada kinerja keseluruhan di lingkungan kerja

Kinerja ASN di setiap Kelurahan Kota Tasikmalaya belum optimal, yang berdampak pada pencapaian target kinerja. Selain itu, terdapat masalah kepuasan kerja terkait dengan capaian target program yang tinggi dengan anggaran terbatas, tugas tambahan karena kurangnya SDM, serta adaptasi terhadap budaya kerja yang lebih fleksibel akibat pandemi Covid-19. Budaya organisasi di Kelurahan masih perlu diperbaiki, dan terdapat masalah motivasi kerja seperti kurangnya pembinaan, pelatihan, dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja. Kedepannya Pemerintah Kota Tasikmalaya akan meningkatkan kinerja dengan melaksanakan sistem Merit, agar ASN yang bertugas pada kelurahan juga mempunyai latar dan semangat kerja yang bisa mendukung kinerja pada kelurahan pegawai tersebut berada. (Hasannudin, 2021)

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis bermaksud melihat sejauh mana pengaruh dari beban kerja, kepuasan kerja motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja, dengan mengadakan penelitian yang berjudul: **“Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Survey pada Pegawai ASN Kelurahan Kota Tasikmalaya)”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka permasalahan diidentifikasi terkait dengan hal-hal sebagai berikut.

1. Bagaimana beban kerja, kepuasan kerja, motivasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai pada ASN kelurahan Pemerintah Kota Tasikmalaya;
2. Bagaimana pengaruh beban kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai pada ASN kelurahan Pemerintah Kota Tasikmalaya.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Beban kerja, kepuasan kerja, motivasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai pada ASN kelurahan Pemerintah Kota Tasikmalaya;
2. Pengaruh beban kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai pada ASN kelurahan Pemerintah Kota Tasikmalaya.

## **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Kontribusi terhadap Pengembangan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia : Penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan teoritis tambahan untuk memperkaya pemahaman dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Misalnya, dengan memberikan wawasan baru tentang faktor-faktor seperti beban kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja,

budaya organisasi, dan kinerja pegawai, penelitian ini bisa membantu pengembangan teori-teori yang ada dalam bidang tersebut.

2. Kontribusi terhadap Pemikiran dan Penelitian Khusus : Penelitian ini memberikan sumbangan berharga terhadap pemikiran dan penelitian khusus di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Misalnya, temuan-temuan tentang beban kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai dapat menginspirasi penelitian-penelitian lebih lanjut yang mendalam tentang hubungan antar variabel tersebut.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi penulis dapat memperdalam pemahaman khususnya tentang permasalahan yang diteliti sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan untuk menunjang kelancaran tugas pekerjaan.
2. Bagi Seluruh Kelurahan di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya dapat dijadikan suatu pedoman atau bahan informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan.
3. Dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi pihak lain yang berkepentingan dan menjadi bahan informasi dalam pengelolaan organisasi.

#### **1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan pada Kelurahan yang termasuk di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya. Pada Bulan Juli 2023 sampai dengan Bulan Juni 2024 (Jadwal Penelitian terlampir)