

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik di Indonesia. ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang berfungsi sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas kebijakan publik (Undang-Undang No. 5 Tahun 2014). ASN dalam menjalankan tugasnya dituntut memiliki kompetensi, profesionalisme, dan akuntabilitas yang baik. Reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh pemerintah bertujuan untuk meningkatkan kinerja ASN agar lebih adaptif terhadap tantangan global (Fauzan, 2024). Namun implementasi kebijakan reformasi birokrasi masih menghadapi berbagai kendala, seperti resistensi terhadap perubahan dan kurangnya efektivitas dalam pengembangan sumber daya manusia (Djarmiko, 2023). Hal ini berakibat pada kinerja ASN yang saat ini masih belum optimal dalam memberikan pelayanan publik secara efektif dan efisien.

Kinerja ASN di Indonesia menunjukkan variasi yang signifikan. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN) per Desember 2023, jumlah ASN mencapai 4.465.768 orang, dengan 84% di antaranya berstatus PNS dan 16% sebagai PPPK (BKN, 2023). Pada tahun 2022, Kepala BKN pada wawancaranya mengungkapkan bahwa sekitar 35% ASN memiliki kinerja rendah yang diibaratkan sebagai “*deadwood*” atau “kayu mati” karena kurangnya produktivitas dan inisiatif (Karunia & Ika, 2022). Hal ini tercermin dari Indeks Profesionalitas ASN nasional

berada pada angka 67,2 yang termasuk dalam kategori profesionalitas sedang. Meskipun demikian, upaya perbaikan terus dilakukan. Laporan *Blavatnik Index of Public Administration* 2024 menempatkan Indonesia pada peringkat ke-38 dari 120 negara dalam hal kinerja ASN, dan posisi kelima di Asia Pasifik di bawah Singapura, Selandia Baru, Australia, dan Korea Selatan. Untuk lebih jelasnya bisa dilihat dari tabel berikut ini

**Tabel 1.1**  
**Laporan *Blavanik Index of Administration* 2024**

Index rank	Index score	Country	Domain ranks				Data coverage grade
			Strategy and Leadership	Public Policy	National Delivery	People and Processes	
1	0.85	Singapore [SGP]	=5	=1	1	=4	C
2	0.84	Norway [NOR]	=2	=8	6	1	D
=3	0.83	Canada [CAN]	4	=4	=4	=4	B
=3	0.83	Denmark [DNK]	1	=15	=4	=4	B
5	0.82	Finland [FIN]	=2	=1	11	17	B
=6	0.80	New Zealand [NZL]	=11	6	=12	=2	C
=6	0.80	United Kingdom [GBR]	=7	3	=14	=10	C
8	0.79	Australia [AUS]	=7	=15	=9	=10	B
=9	0.78	Estonia [EST]	=11	=11	17	=2	A
=9	0.78	France [FRA]	=14	=11	8	=10	B
=9	0.78	Spain [ESP]	=14	=4	7	=28	B
=9	0.78	United States [USA]	=5	10	=22	=14	C
=13	0.77	Germany [DEU]	=18	=19	=2	=33	D
=13	0.77	Netherlands [NLD]	=14	7	18	=14	B
=15	0.76	Lithuania [LTU]	10	=15	=19	23	A
=15	0.76	South Korea [KOR]	20	=11	=14	=14	A
17	0.75	Belgium [BEL]	13	=23	=12	=18	D
18	0.74	Austria [AUT]	=18	25	=9	=30	D
19	0.73	Latvia [LVA]	=14	=23	=14	=44	A
=20	0.72	Italy [ITA]	25	=15	=19	=33	D
=20	0.72	Portugal [PRT]	=27	14	=19	=18	C
=20	0.72	Sweden [SWE]	9	=42	=2	=74	C
=20	0.72	Uruguay [URY]	22	29	=25	=10	B
=24	0.70	Ireland [IRL]	23	=8	=28	=57	B
=24	0.70	Israel [ISR]	24	22	=30	=38	D
=24	0.70	Slovenia [SVN]	26	=19	=25	=18	B
27	0.69	Chile [CHL]	21	=30	=49	=7	A
=28	0.67	Czechia [CZE]	=27	27	39	=24	A
=28	0.67	Greece [GRC]	=31	=30	=22	=30	A
=30	0.66	Poland [POL]	=36	=19	=25	=48	B
=30	0.66	Slovakia [SVK]	=31	26	=33	=33	A

Index rank	Index score	Country	Domain ranks				Data coverage grade
			Strategy and Leadership	Public Policy	National Delivery	People and Processes	
=32	0.64	Brazil [BRA]	=33	=36	=36	=28	A
=32	0.64	Colombia [COL]	=36	=42	=47	=7	A
=34	0.63	Costa Rica [CRI]	30	=30	=63	=30	A
=34	0.63	Malta [MLT]	=27	35	=28	=70	C
=34	0.63	Mauritius [MUS]	=36	28	=40	=48	D
37	0.62	Croatia [HRV]	=36	=30	=43	=52	A
=38	0.61	Dominican Republic [DOM]	=41	=50	=54	=18	B
=38	0.61	Indonesia [IDN]	=36	=36	=54	=38	B
=40	0.60	Kazakhstan [KAZ]	=39	=39	=57	=24	B
=40	0.60	Malaysia [MYS]	=68	61	=40	=7	B
=42	0.58	Albania [ALB]	44	=50	=59	=48	A

Sumber : *Blavanik School of Gavernment*

Hasil survei menunjukkan bahwa sebanyak 77,4% dari 1.853 responden menilai positif aspek pengetahuan ASN, sedangkan 22,6% memiliki persepsi negatif. Pada dimensi keterampilan, 65,6% responden memberikan penilaian positif, sementara 34,4% lainnya menilai negatif. Pada dimensi sikap, yang mencakup integritas, motivasi dalam melayani masyarakat dan komitmen terhadap sektor publik hanya 56% responden yang memiliki persepsi positif sementara 44% lainnya masih menilai negatif (UI CSGAR, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ASN telah memiliki kompetensi dan keterampilan yang cukup baik masih terdapat tantangan dalam membangun sikap profesional yang lebih positif. Upaya perbaikan kinerja ASN secara nasional dapat dimulai dari tingkat pemerintah daerah kabupaten/kota sebagai *grassroot* birokrasi.

Kabupaten Pangandaran sebagai salah satu daerah di Jawa Barat memiliki tantangan tersendiri dalam meningkatkan kinerja ASN. Hal ini tercermin dari Skor Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Pangandaran hingga Desember 2021 yang hanya mencapai 50,03 terutama skor kinerja yang hanya sebesar 22,12 dari nilai maksimal 30. Berdasarkan rilis dari BKN, Pangandaran menempati peringkat ke-

12 dari 37 kabupaten/kota di Jawa Barat dan Banten dibawah Kanreg III BKN Bandung, dalam indeks profesionalitas ASN, menunjukkan bahwa masih terdapat ruang besar untuk perbaikan.

**Tabel 1.2**  
**Indeks Profesionalitas ASN Tahun 2021 Kanreg III BKN Bandung**

Rangking	Instansi	Jumlah PNS yang diukur	Dimensi				Nilai	Kategori
			Kualifikasi	Kompetensi	Kinerja	Disiplin		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	Pemerintah Kab. Sumedang	9.155	13,2	20,39	25,06	4,99	63,64	Rendah
2	Pemerintah Kab. Majalengka	9.435	13,44	14,04	24,4	5	56,88	Sangat Rendah
3	Pemerintah Kab. Cianjur	10.055	13,53	13,67	23,07	5	55,27	Sangat Rendah
4	Pemerintah Kab. Purwakarta	6.830	12	13,86	23,67	4,99	54,52	Sangat Rendah
5	Pemerintah Kab. Ciamis	8.178	13,34	11,56	24,01	4,99	53,90	Sangat Rendah
6	Pemerintah Kab. Garut	12.544	13,52	10,47	24,88	5	53,86	Sangat Rendah
7	Pemerintah Kab. Kuningan	9.670	13,46	10,07	24,84	4,99	53,36	Sangat Rendah
8	Pemerintah Kab. Tasikmalaya	10.081	14,19	10,4	23,24	5	52,83	Sangat Rendah
9	Pemerintah Kota Bekasi	9.560	13,21	12,43	21,74	4,96	52,35	Sangat Rendah
10	Pemerintah Kab. Subang	10.316	12,96	9,34	24,02	5	51,33	Sangat Rendah
11	Pemerintah Kab. Bogor	14.997	13,48	9,22	23,35	4,99	51,05	Sangat Rendah
12	Pemerintah Kab. Pangandaran	3.246	13,73	9,21	22,12	4,97	50,03	Sangat Rendah
13	Pemerintah Kab. Pandeglang	9.190	13,11	10,83	20,34	4,99	49,27	Sangat Rendah
14	Pemerintah Kota Banjar	2.646	13,36	6,73	22,8	4,99	47,89	Sangat Rendah
15	Pemerintah Kota Depok	6.186	13,02	8,1	20,97	4,99	47,08	Sangat Rendah
16	Pemerintah Kota Sukabumi	3.332	13,04	7,52	20,23	5	45,79	Sangat Rendah
17	Pemerintah Kota Cimahi	3.944	13,06	10,12	16,89	4,98	45,06	Sangat Rendah

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
18	Pemerintah Kota Tangerang Selatan	4.416	14,56	10,19	15,26	4,98	45,00	Sangat Rendah
19	Pemerintah Kab. Tangerang	9.432	13,22	10,4	15,64	4,99	44,26	Sangat Rendah
20	Pemerintah Kota Bogor	6.401	12,27	8,23	15,15	4,98	40,62	Sangat Rendah
21	Pemerintah Kab. Sukabumi	10.341	13,32	9,49	12,04	4,97	39,82	Sangat Rendah
22	Pemerintah Kab. Cirebon	10.486	13,44	10,78	10,49	4,99	39,70	Sangat Rendah
23	Pemerintah Kota Bandung	13.938	13,03	8,94	9,94	4,99	36,91	Sangat Rendah
24	Pemerintah Kota Serang	3.623	15,17	10,43	5,11	5	35,71	Sangat Rendah
25	Pemerintah Kab. Indramayu	9.700	13,06	9,47	7,82	4,98	35,33	Sangat Rendah
26	Pemerintah Kab. Bandung	13.464	11,57	10,66	6,81	5	34,03	Sangat Rendah
27	Pemerintah Kab. Lebak	8.238	13,35	10,62	4,63	4,98	33,58	Sangat Rendah
28	Pemerintah Kota Cilegon	4.468	14,11	10,33	3,96	4,97	33,38	Sangat Rendah
29	Pemerintah Provinsi Jawa Barat	34.021	14,39	9,62	3,04	4,99	32,04	Sangat Rendah
30	Pemerintah Kab. Serang	8.561	13,54	10,53	2,9	4,99	31,96	Sangat Rendah
31	Pemerintah Kab. Bandung Barat	6.655	13,95	10,95	1,34	5	31,23	Sangat Rendah
32	Pemerintah Provinsi Banten	9.178	15,31	9,18	1,28	4,98	30,75	Sangat Rendah
33	Pemerintah Kota Tangerang	7.723	13,18	8,98	3	5	30,16	Sangat Rendah
34	Pemerintah Kab. Bekasi	10.753	13,81	9,68	0,83	5	29,32	Sangat Rendah
35	Pemerintah Kota Tasikmalaya	6.044	13,34	8,71	2,17	4,99	29,21	Sangat Rendah
36	Pemerintah Kab. Karawang	9.324	12,86	10,54	0,62	5	29,03	Sangat Rendah
37	Pemerintah Kota Cirebon	4.269	13,52	8,47	1,88	5	28,87	Sangat Rendah

Sumber : Badan Kepegawaian Negara

Salah satu faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja ASN adalah terbatasnya anggaran untuk pendidikan dan pelatihan, baik struktural maupun fungsional yang menyebabkan pengembangan kompetensi pegawai kurang optimal. Selain itu, tidak tersentralisasinya penyelenggaraan diklat aparatur,

terutama diklat fungsional yang diselenggarakan oleh masing-masing OPD, turut berdampak pada kesenjangan dalam peningkatan kapasitas ASN (BPKSDM Kabupaten Pangandaran, 2021).

Kinerja ASN yang ideal seharusnya mencerminkan profesionalisme, efektivitas, dan akuntabilitas dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan bertaraf internasional (Fauzan, 2024). Kinerja yang baik dalam birokrasi pemerintahan berarti ASN mampu menjalankan tugasnya dengan kompetensi yang memadai, mengikuti standar pelayanan yang telah ditetapkan, serta memiliki orientasi yang kuat terhadap kepuasan masyarakat. Selain itu, pegawai yang berkinerja tinggi juga harus memiliki disiplin kerja yang kuat, mampu beradaptasi dengan perubahan, serta menunjukkan inovasi dalam menyelesaikan tugasnya dalam sebuah organisasi (Rajagukguk, Panjaitan, Lumbantobing, & Halawa, 2024). Kinerja yang optimal tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh lingkungan organisasi yang mendukung, seperti kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang kuat, serta sistem insentif yang mendorong produktivitas (Akpa, Asikhia, & Nneji, 2021).

Kinerja pegawai di organisasi sektor publik khususnya instansi pemerintahan menentukan dalam efektivitas pelayanan masyarakat, sehingga diperlukan pembinaan, motivasi, dan arahan yang tepat agar pegawai dapat menjalankan tugasnya secara optimal (Khan, 2023). Keberhasilan kinerja pegawai dapat diukur melalui indikator seperti tingkat kepuasan masyarakat, penurunan jumlah keluhan, serta tercapainya target organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan efisiensi instansi (Vuong & Nguyen, 2022). Hal ini

menandakan bahwa kinerja pegawai ASN sebagai karyawan di sektor publik perlu ditingkatkan.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai adalah kepemimpinan. Seorang pemimpin memiliki tugas dan tanggung jawab yang kompleks, sehingga perlu menerapkan langkah-langkah serta strategi efektif untuk mengoptimalkan potensi setiap anggota instansi guna mendukung kemajuan organisasi (Cortes & Herrmann, 2021). Menurut Hoque (2025) kepemimpinan mampu meningkatkan produktivitas pegawai, karena seorang pemimpin (*leader*) bertindak sebagai contoh bagi tim yang dinaunginya. Pemimpin harus mampu memberikan arahan yang jelas kepada bawahannya agar tujuan organisasi dapat tercapai, sebab kepemimpinan merupakan kualitas yang ideal dimiliki oleh setiap pemimpin. Kepemimpinan menentukan keberhasilan organisasi karena pemimpin mengarahkan dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan instansi (Madyarti, 2021). Pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan efektif dapat menginspirasi serta menggerakkan anggota organisasi agar meningkatkan kinerjanya secara optimal. Pegawai dapat mencapai produktivitas tinggi ketika mereka menerima bimbingan dan arahan yang tepat dari pemimpin instansi.

Ketika seorang pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan menstimulasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai visi organisasi, serta mendorong inovasi dan perubahan melalui pengaruh ideal, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual, maka sistem tersebut menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional (Abbas & Ali, 2023). Kepemimpinan transformasional disektor publik membantu menciptakan

lingkungan kerja yang lebih dinamis dan adaptif terhadap perubahan modernisasi (Rahman & Tiorida, 2016). Pendekatan kepemimpinan transformasional mendorong pegawai untuk memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Kartono, Bernarto, Sudibjo, & Pramono, 2021).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Kusumadewi, Razak, & Mukhlis, 2023), sedangkan penelitian lain menunjukkan hasil yang sebaliknya (Azmy, Wiadi, Manohara, & Rini, 2024; Baihaqi & Saifudin, 2021; Pratama, Putri, Nurokhim, & Paramarta, 2024). Beberapa penelitian lainnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Dira, 2022). Penelitian lain menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada kinerja pegawai (Djaka, Alwi, Suwandar, & Syam, 2023). Sebuah penelitian di Jambi menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Fadilah, Edward, & Wilian, 2023), namun penelitian di Bandung menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Sulastri & Azmi, 2023). Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

Selain kepemimpinan transformasional, lingkungan juga merupakan faktor lainnya yang dapat meningkatkan kinerja. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman agar pegawai dapat bekerja dengan semangat serta meningkatkan produktivitas pegawainya (Zhenjing, Chupradit, Ku,



Nassani, & Haffar, 2022). Lingkungan kerja yang mendukung akan berdampak positif pada kinerja pegawai sehingga dapat menjalankan tugasnya dengan lebih baik. Selain itu, lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Ikechukwu, Achori, Uchenna, & Okechukwu, 2019). Jika lingkungan kerja kurang kondusif, maka pegawai cenderung mengalami penurunan kinerja akibat kelelahan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Beberapa organisasi masih mengalami tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang optimal akibat keterbatasan fasilitas dan sistem manajemen yang kurang adaptif (Danisa & Komari, 2023).

Permasalahan lingkungan kerja di sektor publik yang sering muncul berkaitan birokrasi yang kaku, komunikasi yang kurang efektif, serta rendahnya dukungan terhadap kesejahteraan pegawai yang dapat berdampak pada produktivitas kerja. Permasalahan tersebut didukung oleh munculnya kebijakan efisiensi anggaran dari pemerintah pusat yang membatasi alokasi dana untuk pengembangan sumber daya manusia dan perbaikan fasilitas kerja dalam skala nasional. Anggaran yang terbatas sebagaimana yang terjadi di Afrika terbukti menghambat penyediaan sarana dan prasarana yang memadai sebagai lingkungan kerja fisik sehingga berdampak pada efektivitas kinerja pegawai di sektor publik (Mazele & Amoah, 2022). Jika kondisi ini terus berlangsung, pegawai dapat mengalami penurunan semangat kerja akibat kurangnya dukungan operasional dan kesejahteraan, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan.

Hasil penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan temuan yang beragam. Sebuah penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Saputra et al., 2023). Penelitian lainnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Dira, 2022) dan lainnya menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Ahmad, Mappamiring, & Mustari, 2022; Alfian & Susanti, 2023; Siburian, Pio, & Sambul, 2021). Penelitian pada pegawai pemerintahan daerah Grobogan menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja (Sukanto & Hwihanus, 2024). Selain itu penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja (Sarip & Mustangin, 2023), lebih lanjut penelitian di instansi pemerintah menyatakan lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Naimah & Nurhidayati, 2023; Sabilalo, 2020). Oleh karena itu, perlu penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang dapat memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah spiritualitas. Sebuah penelitian yang mengutip teori Maslow menyebut spiritualitas sebagai kebutuhan tertinggi manusia melalui konsep aktualisasi diri (Papaleontiou-Louca, Esmailnia, & Thoma, 2022). Pada penelitian tersebut juga membedakan spiritualitas yang bersifat inklusif dan positif dengan religiusitas yang lebih eksternal dan dapat berdampak negatif karena keterpaksaan doktrin agama. Pegawai yang menerapkan nilai-nilai spiritual dalam pekerjaannya akan melihat

dirinya sebagai bagian dari komunitas yang dapat dipercaya, berkembang secara pribadi, serta merasa dihargai dan didukung oleh lingkungan kerja. Seseorang dapat merasakan kesetaraan, bekerja tanpa rasa takut, meningkatkan intuisi dan kreativitas, serta memperkuat rasa kepemilikan terhadap organisasi dengan memahami spiritualitas di tempat kerja.

Pegawai yang memiliki tingkat spiritualitas tinggi cenderung memiliki komitmen lebih besar terhadap pekerjaan dan organisasi (Iqbal, Bureš, Zanker, Abdullah, & Tootell, 2024). Pegawai yang memiliki pemahaman spiritual yang baik cenderung lebih jujur, bertanggung jawab, dan memiliki kepedulian terhadap rekan kerja. Implementasi dengan pembiasaan ASN membaca Al-Qur'an sebelum memulai aktivitas kerja dapat membentuk karakter yang lebih disiplin dan berintegritas. Selain itu, kultum yang disampaikan setiap apel pagi juga menjadi sarana untuk memperkuat nilai-nilai moral dalam lingkungan birokrasi. Namun penerapan nilai-nilai spiritual dalam lingkungan kerja pemerintahan masih menjadi tantangan karena perbedaan persepsi di antara pegawai. Tidak semua pegawai merasa bahwa spiritualitas memiliki relevansi langsung terhadap kinerja sehingga pendekatan yang lebih kontekstual diperlukan.

Hasil penelitian mengenai pengaruh spiritualitas terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian di lingkungan pemerintah daerah menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Prashanantyo, Adji, Kuswati, & Kussudyarsana, 2023; Rahmi & Fitra, 2023). Penelitian lain yang juga meneliti pegawai sektor publik oleh Raharjo et al. (2022) menunjukkan bahwa spiritualitas hanya memiliki pengaruh pada

kinerja. Temuan tersebut sejalan di sektor swasta yang menyatakan hal yang sama (Nurgazali, Ahmad, & Salam, 2023). Namun pada penelitian lain di lingkungan pemerintahan ditemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Siregar & Rambe, 2022). Oleh karena itu, perlu penelitian lebih lanjut untuk memahami hubungan antara spiritualitas dan kinerja pegawai secara lebih komprehensif.

Budaya organisasi menjadi determinan lain selain kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan spiritualitas dalam meningkatkan kinerja pegawai. Assoratgoon & Kantabutra (2023) menjelaskan bahwa budaya perusahaan terdiri dari nilai-nilai kunci, kepercayaan, dan pemahaman yang membentuk karakter organisasi dari orang-orang didalamnya. Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman dalam menentukan benar atau salahnya suatu tindakan serta memengaruhi kinerja karyawan di dalam organisasi. Penelitian menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai (Akpa et al., 2021). Namun tidak semua budaya organisasi berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Pada beberapa organisasi, budaya yang terlalu hierarkis atau kaku dapat menghambat kreativitas dan inisiatif pegawai (Zeb et al., 2021).

Budaya organisasi yang kuat tercipta ketika karyawan memiliki nilai-nilai bersama yang diterima dan dijalankan dalam perilaku organisasi, sehingga memperkuat interaksi serta pemberdayaan anggota dalam bekerja (Bogale & Debela, 2024). Sebagai bagian dari penerapan budaya disiplin dan kepedulian terhadap kesehatan di lingkungan kerja, beberapa perangkat daerah juga telah

menerapkan Kawasan Tanpa Rokok (KTR) dengan ketat, di mana seluruh pegawai dan pengunjung diwajibkan mematuhi aturan larangan merokok di area perkantoran guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan nyaman bagi semua pihak. Temuan tersebut mengindikasikan budaya organisasi yang kuat meningkatkan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi, sehingga mendorong produktivitas. Pelemahan budaya organisasi di sektor publik dapat terjadi akibat kurangnya nilai-nilai bersama yang disepakati sehingga menurunkan rasa kebersamaan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi (Akpa et al., 2021). Penelitian oleh Kregel et al. (2022) menemukan bahwa pegawai di instansi pemerintah dengan budaya organisasi yang lemah cenderung kurang memiliki rasa tanggung jawab dalam penyelesaian tugas, yang berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan publik. Akibatnya, kinerja pegawai melemah, produktivitas menurun, dan kualitas pelayanan publik tidak optimal.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian di lingkungan kantor pemerintahan menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Asrul, Muhammadiyah, & Mustari, 2021). Penelitian lain menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintahan daerah (Alfian & Susanti, 2023; Azmy et al., 2024; Hadi, Ermanto, & Ali, 2024). Penelitian lain di Minahasa Tenggara menemukan hal yang berbeda dengan menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja (Kotangon, Tewal, & Sendow, 2021). Namun penelitian Sugiyono & Rahajeng (2022) di Jakarta dan Herawati et al. (2022) di

Gunungkidul menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih holistik dalam memahami hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Berdasarkan temuan sebelumnya, terdapat inkonsistensi pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, spiritualitas dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini akan memanfaatkan faktor lain yang dapat memediasi yang menghubungkan faktor-faktor tersebut dengan peningkatan kinerja pegawai. Motivasi mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja demi mencapai tujuan instansi. Ketika pegawai mendapatkan dorongan motivasi yang cukup, maka akan bekerja lebih optimal dan efisien dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, kurangnya motivasi menyebabkan penurunan produktivitas dan hasil kerja yang kurang memuaskan. Peran motivasi yang kuat dalam dunia kerja dapat memberikan dampak positif bagi keberhasilan organisasi atau instansi (Kalogiannidis, 2021).

Kinerja optimal organisasi terjadi karena dipengaruhi motivasi kerja yang memungkinkan karyawan menggali dan memanfaatkan potensinya secara maksimal (Febrina & Rahmat, 2024). Setiap orang memiliki latar belakang dan tingkat motivasi yang berbeda, sehingga peran motivasi menjadi dorongan karyawan untuk bekerja dengan tekun dan mencapai hasil terbaik. Teori Motivasi-Higiene dari Herzberg menjelaskan bahwa faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif (Galanakis & Peramatzis, 2022).

Sementara itu, dari Vroom dengan teori ekspektasi menyatakan bahwa seseorang akan bekerja lebih giat jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan berujung pada imbalan yang sesuai (George & Humphrey, 2021).

Motivasi kerja di lingkungan sektor publik dapat muncul dari faktor intrinsik seperti kepuasan terhadap tugas yang diberikan, maupun faktor ekstrinsik seperti insentif dan promosi jabatan (Kalogiannidis, 2021). Penelitian oleh Syukron dan Shofiyuddin (Syukron & Shofiyuddin, 2024) menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi dan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang kurang termotivasi. Selain itu, kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan spiritualitas di tempat kerja dapat berperan dalam meningkatkan atau menurunkan tingkat motivasi pegawai (Nasution et al., 2021).

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan penelitian berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Spiritualitas dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei pada ASN Kabupaten Pangandaran)".

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, spiritualitas, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai ASN di Kabupaten Pangandaran.

2. Bagaimana Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, spiritualitas, dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja ASN di Kabupaten Pangandaran.
3. Bagaimana Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, spiritualitas, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ASN di Kabupaten Pangandaran
4. Bagaimana Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ASN di Kabupaten Pangandaran.
5. Bagaimana Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, spiritualitas, dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN di Kabupaten Pangandaran.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang akan dicapai melalui identifikasi masalah di atas yakni untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, spiritualitas, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai ASN di Kabupaten Pangandaran
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, spiritualitas, dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja ASN di Kabupaten Pangandaran.
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, spiritualitas, dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN di Kabupaten Pangandaran.
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ASN di Kabupaten Pangandaran.



5. Peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, spiritualitas, dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN di Kabupaten Pangandaran.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara akademik maupun praktis.

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan kajian akademik di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan motivasi pegawai sektor publik dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang membahas faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja serta strategi peningkatan kinerja pegawai di sektor pemerintahan. Temuan dari penelitian ini juga berpotensi menghadirkan model konseptual baru atau memperkuat model yang telah ada, sehingga dapat dijadikan dasar dalam pengembangan teori maupun pengujian empiris di masa mendatang

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

###### **1.4.2.1 Kegunaan bagi ASN**

Penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi ASN mengenai pentingnya motivasi dalam meningkatkan kinerja individu dan tim. ASN dapat memahami bagaimana berbagai bentuk motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, dapat memengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas terhadap institusi tempat bekerja.

#### 1.4.2.2 Kegunaan bagi Institusi Pemerintah

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang kebijakan dan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan motivasi pegawai. Dengan penerapan kebijakan yang tepat, diharapkan institusi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, serta memperkuat profesionalisme dan integritas ASN dalam menjalankan tugasnya.

### 1.5 Tempat dan Jadwal Penelitian

#### 1.5.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran dengan fokus pejabat Golongan III

#### 1.5.2 Jadwal Penelitian

Penelitian dilakukan meliputi survey awal, penyusunan usulan penelitian, Seminar Usulan penelitian, pengumpulan Data, Pengolahan Data, penyusunan Tesis dan Sidang Tesis dengan waktu penelitian dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 1.2**  
**Jadwal Penelitian**

No	Uraian	Tahun 2025							Agustus	September
		Januari	Pebruari	Maret	April	Mei	Juni	Juli		
1	Survey Awal									
2	Penyusunan UP									
3	Seminar UP									
4	Pengumpulan Data									
5	Pengolahan Data									
6	Penyusunan Tesis									
7	Sidang Tesis									
8	Revisi Tesis									

Sumber : diolah penulis (2025)