

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset paling berharga yang dimiliki oleh suatu Instansi, karena manusia yang merupakan satu-satunya sumber daya yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Dengan demikian, unsur sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang harus dipertahankan suatu organisasi sejalan dengan tuntutan yang senantiasa dihadapi Instansi untuk menjawab setiap tantangan yang ada. Oleh karena itu, upaya untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan langkah utama suatu Instansi.

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.

Perkara ini 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, 2019:175).

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. 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 (Furtasan Ali Yusuf, 2021: 205).

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, 2021:219). 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 perusahaan 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 perusahaan 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.

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.

Dalam praktiknya, kepuasan kerja pegawai sering kali belum menjadi perhatian utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan terhadap imbalan maupun beban kerja yang diterima

dibandingkan dengan tanggung jawab yang diberikan. Akibatnya, hal tersebut berpotensi menurunkan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan serta memengaruhi kedisiplinan, seperti ketidakpatuhan terhadap aturan jam kerja. Dengan demikian, kurangnya perhatian terhadap kepuasan kerja dapat berdampak langsung pada menurunnya kinerja pegawai.

Beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain adalah beban kerja, motivasi, dan budaya organisasi. Beban kerja yang terlalu berat dapat menurunkan tingkat kepuasan dan berdampak pada menurunnya kinerja. Sebaliknya, motivasi yang tinggi cenderung meningkatkan semangat kerja dan kepuasan, sehingga kinerja pegawai menjadi lebih optimal. Selain itu, budaya organisasi yang kondusif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga pegawai merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis sebagai motor penggerak jalannya birokrasi pemerintahan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel. Kinerja ASN tidak hanya mencerminkan kualitas individu sebagai pelaksana tugas, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan publik dan keberhasilan program pembangunan nasional. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja ASN merupakan isu krusial yang terus menjadi perhatian pemerintah maupun Masyarakat.

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				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Kecamatan Kawalu	63,35	73,19	78,81	70,40	76,25
2	Kecamatan Cihideung	79,15	79,51	80,41	80,31	80,45
3	Kecamatan Tawang	73,33	81,04	80,81	80,56	81,85
4	Kecamatan Cipedes	70,76	74,12	80,01	76,51	76,95
5	Kecamatan Mangkubumi	63,70	75,12	64,26	73,01	77,25
6	Kecamatan Cibeureum	80,88	82,59	82,96	80,16	80,15
7	Kecamatan Purbaratu	67,97	74,10	79,01	80,01	80,15
8	Kecamatan Tamansari	74,62	74,77	79,41	77,76	80,6
9	Kecamatan Indihiang	74,76	80,53	80,36	80,01	80,45
10	Kecamatan Bungursari	66,13	77,26	76,81	77,96	80,15

Sumber : Data Bagian Organisasi Setda, 2025

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.

Fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa kinerja ASN masih menghadapi berbagai tantangan. Masih terdapat ASN yang belum sepenuhnya menunjukkan profesionalisme, misalnya rendahnya disiplin kerja, lemahnya

motivasi, serta ketidakmampuan dalam mengoptimalkan teknologi informasi untuk mendukung tugas-tugas administrasi maupun pelayanan. Selain itu, permasalahan struktural, seperti budaya birokrasi yang hierarkis, sistem penghargaan yang kurang berbasis prestasi, serta praktik manajerial yang belum sepenuhnya transparan, juga menjadi hambatan bagi terciptanya kinerja yang optimal. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan publik, keterlambatan pencapaian target pembangunan, bahkan menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap aparat pemerintah.

Pengukuran dan manajemen kinerja ASN dapat dianalisis menggunakan berbagai model. Model kinerja tradisional yang sering digunakan sebelumnya cenderung berorientasi pada *output* administratif, seperti pencapaian target kuantitatif, tingkat kehadiran, atau laporan kegiatan yang bersifat rutin. Model ini masih berfokus pada hasil akhir tanpa memperhatikan kualitas proses maupun faktor pendukung yang memengaruhi kinerja ASN. Sebaliknya, model kinerja modern menawarkan pendekatan yang lebih komprehensif. Misalnya, *Balanced Scorecard* menilai kinerja tidak hanya dari segi *output*, tetapi juga dari perspektif pelayanan publik, proses internal birokrasi, serta pengembangan kompetensi ASN. Model berbasis kompetensi juga memberikan penekanan pada aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional ASN dalam menjalankan tugasnya. Sementara itu, model *Performance-Based Budgeting* menekankan keterkaitan antara kinerja dengan alokasi anggaran, sehingga setiap *output* dan *outcome* ASN memiliki implikasi langsung terhadap efisiensi penggunaan sumber daya negara.

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, serta tugas tambahan karena kurangnya SDM. 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.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis bermaksud melihat sejauh mana pengaruh dari beban kerja, motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja, dengan mengadakan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Beban Kerja, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Sensus pada ASN Gol III di Pemerintah Kota Tasikmalaya)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana Beban Kerja, Motivasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja di Pemerintah Kota Tasikmalaya.

2. Bagaimana Pengaruh Beban Kerja, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja secara parsial maupun simultan pada ASN di Pemerintah Kota Tasikmalaya.
3. Bagaimana Pengaruh Beban Kerja, Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja secara parsial maupun simultan pada ASN di Pemerintah Kota Tasikmalaya.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian identifikasi masalah diatas, maka tujuan pada penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis.

1. Beban Kerja, Motivasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja ASN di Pemerintah Kota Tasikmalaya.
2. Pengaruh Beban Kerja, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja secara parsial maupun simultan pada ASN di Pemerintah Kota Tasikmalaya.
3. Pengaruh Beban Kerja, Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja secara parsial maupun simultan pada ASN di 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

1.5.1 Lokasi

Penelitian ini dilaksanakan pada Kelurahan yang termasuk di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya

1.1 Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan terhitung bulan Januari 2025 sampai dengan Oktober 2025 (jadwal terlampir).