

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan organisasi di era globalisasi saat ini menuntut setiap instansi untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis membuat organisasi tidak lagi hanya berfokus pada pencapaian target kerja semata, tetapi juga perlu memperhatikan bagaimana cara mengelola pegawai agar mampu bekerja secara optimal. Dalam organisasi modern, keberhasilan pencapaian tujuan sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja sumber daya manusia yang dimiliki organisasi tersebut.

Kinerja pegawai menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik di sektor swasta maupun sektor publik. Organisasi yang memiliki pegawai dengan kinerja tinggi akan lebih mudah mencapai target kerja, meningkatkan produktivitas, dan memberikan pelayanan yang lebih baik. Sebaliknya, apabila kinerja pegawai rendah maka tujuan organisasi akan sulit

tercapai secara optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Dalam konteks sektor publik, peningkatan kualitas kinerja aparatur sipil negara (ASN) menjadi perhatian penting pemerintah. ASN memiliki peran sebagai pelaksana kebijakan publik dan pemberi pelayanan kepada masyarakat. Karena itu, kualitas kerja ASN akan sangat memengaruhi kualitas pelayanan publik yang diberikan pemerintah kepada masyarakat.

Secara nasional, persoalan kualitas tenaga kerja di Indonesia masih menjadi perhatian. Data Badan Pusat Statistik (BPS, 2024) menunjukkan bahwa pada Agustus 2024 jumlah angkatan kerja mencapai 152,11 juta orang, dengan tingkat partisipasi angkatan kerja sebesar 69,80%. Angka ini menunjukkan bahwa sebagian besar penduduk usia kerja telah masuk ke pasar kerja. Namun demikian, dari sisi produktivitas, tenaga kerja Indonesia masih tertinggal dibandingkan beberapa negara di kawasan ASEAN. Kondisi ini mengindikasikan bahwa persoalan ketenagakerjaan tidak hanya berkaitan dengan jumlah tenaga kerja, tetapi juga menyangkut kualitas dan kinerja yang dihasilkan. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, berikut disajikan data umum mengenai kondisi ketenagakerjaan Indonesia.

Tabel 1.1 Data Ketenagakerjaan Indonesia (2024)

Indikator	Nilai
Angkatan Kerja	152,11 juta orang
Jumlah Bekerja	144,64 juta orang
Tingkat Pengangguran Terbuka	4,91%
Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja	69,80%

Salah satu faktor yang diyakini dapat meningkatkan kinerja adalah pengembangan karir. Menurut Dessler (2020), pengembangan karir merupakan proses yang dirancang organisasi untuk membantu karyawan meningkatkan kompetensi dan mencapai tujuan karirnya. Selain itu, budaya organisasi juga memiliki peran penting. Schein & Schein (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir dan bertindak.

Dalam lingkup pemerintah daerah, Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Aparatur Kota Bandung memegang peran penting dalam peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Lembaga ini bertanggung jawab menyelenggarakan berbagai program pendidikan dan pelatihan bagi aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Karena itu, kualitas kinerja karyawan

yang bekerja di dalam PPSDM menjadi faktor yang cukup menentukan keberhasilan program-program tersebut. Jika kinerja internalnya belum optimal, maka proses pengembangan kompetensi ASN yang menjadi tugas utama lembaga ini juga dapat terdampak.

Dalam pelaksanaannya, kondisi organisasi tentu tidak selalu berjalan secara ideal. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara sederhana terhadap beberapa pegawai, masih terdapat pegawai yang merasa pengembangan karir dalam organisasi belum sepenuhnya jelas, terutama berkaitan dengan kesempatan promosi, pengembangan kompetensi, dan arah jenjang karir. Selain itu, budaya organisasi dalam lingkungan kerja juga belum sepenuhnya menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi yang optimal antarpegawai.

Kondisi tersebut dapat memengaruhi semangat kerja dan keterlibatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Armstrong (2021), kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan individu, motivasi kerja, dan dukungan organisasi. Artinya, apabila organisasi belum mampu memberikan dukungan pengembangan karir dan budaya kerja yang baik, maka kinerja pegawai juga berpotensi mengalami penurunan.

Karakteristik birokrasi pemerintah yang bersifat hierarkis dan sangat terikat pada regulasi membuat proses pengembangan karir tidak sesederhana di sektor

swasta. Mekanisme promosi jabatan, persyaratan administratif, hingga keterbatasan formasi sering kali menjadi faktor yang memengaruhi dinamika karir pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dalam birokrasi memiliki konteks yang berbeda dan perlu dikaji secara lebih spesifik.

Berdasarkan kondisi tersebut, menjadi penting untuk menguji secara empiris sejauh mana pengembangan karir dan budaya organisasi benar-benar berpengaruh terhadap kinerja karyawan, khususnya pada lembaga pengembangan SDM aparatur di tingkat kota. Pengujian ini diperlukan agar hubungan antarvariabel tidak hanya dipahami secara teoritis, tetapi juga dibuktikan sesuai dengan konteks organisasi yang diteliti..

Penelitian mengenai hubungan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai sebenarnya sudah cukup banyak dilakukan. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Hidayat dan Kusumawati (2021) dalam *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah. Artinya, ketika sistem pengembangan karir dirancang dengan baik dan dirasakan adil oleh pegawai, maka kinerja yang ditunjukkan juga cenderung meningkat.

Temuan ini memperkuat asumsi bahwa kejelasan arah karir dan kesempatan berkembang bukan sekadar kebutuhan administratif, tetapi dapat berdampak langsung pada pencapaian kerja pegawai. Namun demikian, hasil tersebut tentu

perlu dilihat kembali dalam konteks organisasi yang berbeda, karena setiap instansi memiliki karakteristik dan budaya kerja yang tidak selalu sama.

Penelitian oleh Prasetyo (2022) dalam *Jurnal Ilmu Administrasi* juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai sektor publik. Budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan loyalitas dan semangat kerja pegawai. Selain itu, Wulandari dan Setiawan (2023) dalam *Jurnal Administrasi Publik* menemukan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di tingkat provinsi.

Tabel 1.2. Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel	Pengaruh terhadap Kinerja
Hidayat & Kusumawati (2021)	Pengembangan Karir	42% (signifikan)
Prasetyo (2022)	Budaya Organisasi	38% (signifikan)
Wulandari & Setiawan (2023)	Kedua variabel	55% (simultan)

Data tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki kontribusi nyata terhadap kinerja pegawai.

Meskipun hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada instansi pemerintah tingkat provinsi atau pada organisasi non-pelatihan. Penelitian yang secara khusus dilakukan pada lembaga pengembangan SDM aparatur di tingkat kota masih relatif terbatas. Selain itu, belum banyak penelitian yang menjadikan PPSDM sebagai

objek penelitian, padahal lembaga ini memiliki peran strategis dalam mendukung peningkatan kualitas ASN.

Keterbatasan lainnya adalah perbedaan karakteristik organisasi dan budaya kerja antar daerah yang memungkinkan adanya perbedaan hasil penelitian. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih kontekstual pada PPSDM Aparatur Kota Bandung untuk mengetahui bagaimana pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan tersebut. Dengan demikian, terdapat research gap yang perlu diisi melalui penelitian ini.

Secara teoritis, pengembangan karir dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, kemampuan, serta lingkungan kerja yang kondusif. Namun dalam praktiknya, masih terdapat pegawai yang merasa belum memperoleh kejelasan pengembangan karir dan belum sepenuhnya merasakan budaya organisasi yang mendukung. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara teori dengan kondisi empiris di lapangan sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan fenomena, research gap, dan theory gap uraian di atas, dapat dipahami bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi merupakan faktor penting yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, khususnya dalam instansi pemerintah daerah. Dalam konteks PPSDM Aparatur Kota Bandung, peningkatan

kinerja karyawan sangat penting karena berkaitan langsung dengan keberhasilan program pengembangan kompetensi ASN di daerah.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Pengembangan Karir Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PPSDM Aparatur Kota Bandung”**

1.2. Identifikasi Masalah

Di era birokrasi modern saat ini, peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN) menjadi salah satu fokus utama dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Menurut data Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2024), meskipun jumlah ASN terus meningkat setiap tahunnya, kualitas kinerja pegawai masih menunjukkan variasi yang signifikan antara wilayah dan instansi (BKN, 2024). Fakta ini menunjukkan bahwa jumlah ASN saja tidak cukup; yang lebih penting adalah bagaimana organisasi mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif agar kinerja pegawai optimal.

Fenomena ini juga terlihat pada lembaga pengembangan sumber daya manusia di daerah, termasuk Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Aparatur Kota Bandung. PPSDM merupakan unit kerja yang bertanggung jawab menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi ASN di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Fungsi strategis ini seharusnya tercermin dalam kinerja karyawan internal yang tinggi agar dapat menghasilkan program pelatihan yang berkualitas dan relevan.

Namun, dari pengamatan awal di lapangan dan hasil observasi wawancara terhadap internal organisasi, ditemukan bahwa tidak semua pegawai PPSDM merasa memiliki prospek pengembangan karir yang jelas. Beberapa pegawai mengungkapkan ketidakpastian tentang jalur karir mereka serta kurangnya dukungan organisasi untuk pengembangan kompetensi lanjutan. Fenomena ini diperkuat oleh penelitian Nurhayati dan Rahayu (2022) yang menemukan bahwa ketidakjelasan jenjang karir di organisasi sektor publik berdampak pada rendahnya motivasi kerja pegawai. Selain itu, menurut laporan internal Badan Kepegawaian Kota Bandung (2023), tingkat kepuasan kerja pegawai di beberapa unit kerja, termasuk PPSDM, berada pada angka 62%—masih di bawah batas standar tingkat kepuasan yang diharapkan (BKD Kota Bandung, 2023).

Permasalahan lain yang muncul adalah terkait budaya organisasi. Budaya yang kuat dan positif seharusnya menjadi landasan perilaku kerja yang selaras dengan visi dan misi organisasi. Namun, berdasarkan wawancara awal dengan beberapa pegawai, budaya organisasi PPSDM belum sepenuhnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional pegawainya, seperti kolaborasi lintas unit atau komunikasi internal yang efektif. Ini sejalan dengan temuan Prasetya dan Setiawan (2023) yang menyatakan bahwa lemahnya budaya organisasi di instansi publik menghambat proses inovasi dan kolaborasi pegawai.

Dampak dari rendahnya pengembangan karir dan lemahnya budaya organisasi ini tidak bisa diabaikan. Jika tidak ditangani dengan baik, kondisi tersebut dapat menyebabkan tingginya turnover, rendahnya produktivitas, dan buruknya kualitas

layanan pelatihan yang diberikan PPSDM. Hal ini akan memperlambat upaya peningkatan kompetensi ASN secara umum, sehingga cita-cita reformasi birokrasi dan pelayanan publik berkualitas tinggi menjadi sulit dicapai.

Berbagai penelitian menunjukkan pentingnya hubungan antara pengembangan karir, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Misalnya, penelitian oleh Lestari dan Suryono (2021) menemukan bahwa pengembangan karir secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai pada instansi pemerintah provinsi. Namun, penelitian tersebut masih bersifat umum dan belum mengeksplor secara spesifik konteks lembaga pengembangan SDM seperti PPSDM. Sedangkan penelitian oleh Wicaksono dan Harahap (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, tetapi penelitian ini belum mengaitkannya langsung dengan kinerja karyawan. Artinya, masih terdapat **kesenjangan penelitian** terkait bagaimana kedua faktor ini bekerja secara simultan dalam konteks PPSDM.

Selain itu, penelitian sebelumnya sebagian besar dilakukan pada instansi pemerintah tingkat provinsi atau pusat, sementara kasus pada lembaga pelatihan di tingkat kota belum banyak dikaji. Kondisi ini menunjukkan bahwa konteks organisasi yang lebih spesifik seperti PPSDM membutuhkan penelitian yang fokus agar temuan yang diperoleh relevan dengan kebutuhan pengembangan SDM aparatur di level lokal.

Berdasarkan uraian fenomena di atas, dapat dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PPSDM Aparatur Kota Bandung?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PPSDM Aparatur Kota Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh bersama antara pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PPSDM Aparatur Kota Bandung?

Rumusan masalah ini menjadi penting karena hasil dari penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman empiris tentang peran kedua faktor tersebut dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai di organisasi pengembangan SDM aparatur, serta memberikan rekomendasi praktis bagi pengambil kebijakan di PPSDM Kota Bandung maupun organisasi sejenis.

1.3. Batasan Masalah

- Variabel bebas: pengembangan karir dan budaya organisasi
- Variabel terikat: kinerja karyawan
- Lokasi penelitian: PPSDM Aparatur Kota Bandung
- Subjek penelitian: 53 karyawan ASN dan Non-ASN PPSDM Aparatur Kota Bandung
- Pendekatan penelitian: kuantitatif
- Waktu penelitian: satu periode pengumpulan data (cross-sectional)

Dengan adanya batasan masalah ini, diharapkan penelitian dapat dilakukan secara lebih terarah, fokus, dan menghasilkan temuan yang jelas serta relevan dengan tujuan penelitian, tanpa keluar dari ruang lingkup yang telah ditetapkan.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PPSDM Aparatur Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PPSDM Aparatur Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan di PPSDM Aparatur Kota Bandung

1.5 Manfaat penelitian

1.5.1 Manfaat teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi, dijadikan sebagai bahan pendukung bagi peneliti selanjutnya serta menambah pengetahuan khususnya di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.5.2 Manfaat praktis

1. Bagi peneliti

Penelitian ini sebagai pemenuh syarat dalam menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) serta akan menjadi pengalaman yang berharga karena dapat mengetahui secara langsung mengenai pengembangan karir, budaya organisasi

dan kinerja karyawan yang diterapkan di PPSDM Kota Bandung dan semoga hasil penelitian ini dapat memperkaya pengetahuan dan memberikan gambaran yang berguna sebagai bahan referensi.

2. Bagi instansi

Penelitian ini dapat bermanfaat untuk memberikan tambahan informasi dan masukan serta sebagai bahan penilaian dan evaluasi bagi manajemen akan pentingnya pengetahuan Sumber Daya Manusia yang baik bagi pencapaian efektifitas instansi sehingga penyimpangan-penyimpangan dapat dihindari.

3. Bagi pihak lain

Sebagai tambahan informasi tambahan guna menciptakan peningkatan kemampuan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia dan referensi bacaan bagi peneliti selanjutnya.