

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Suatu Instansi pemerintah dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu berusaha mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja guna mencapai tujuan strategisnya dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Instansi pemerintah saat ini dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan akuntabel. Untuk mewujudkan hal tersebut, dibutuhkan sumber daya aparatur sipil negara (ASN) yang memiliki produktivitas tinggi. Namun, dalam realitasnya, produktivitas ASN masih menjadi persoalan yang kompleks. Banyak instansi pemerintah menghadapi tantangan berupa rendahnya semangat kerja, kinerja yang stagnan, serta minimnya inovasi dari pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi birokrasi.

Salah satu penyebab utama dari rendahnya produktivitas di lingkungan pemerintahan adalah motivasi kerja yang belum optimal. Beberapa ASN merasa kurang dihargai atas kontribusinya, kurangnya penghargaan berbasis kinerja, serta keterbatasan dalam pengembangan potensi diri. Selain itu, sistem penilaian kinerja di beberapa instansi masih dianggap bersifat administratif dan belum sepenuhnya mencerminkan kualitas dan kuantitas kerja pegawai.

Di sisi lain, jalur pengembangan karir ASN yang seharusnya menjadi sarana untuk meningkatkan kompetensi dan memperjelas jenjang karier sering kali berjalan

lambat dan kurang transparan. Banyak pegawai merasa bahwa promosi jabatan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor senioritas atau kedekatan, bukan pada pencapaian kinerja. Hal ini berdampak pada menurunnya motivasi kerja dan loyalitas pegawai terhadap institusi.

Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan adanya keterkaitan antara motivasi, sistem penilaian kinerja, dan pengembangan karir dengan produktivitas ASN. Oleh karena itu, penting untuk meneliti lebih lanjut bagaimana motivasi dan penilaian kinerja dapat memengaruhi produktivitas ASN, serta sejauh mana pengembangan karir berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah motivasi kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih berkomitmen dalam menjalankan tugasnya, memiliki inisiatif, serta lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya (Robbins dan Judge, 2017). Motivasi dapat bersumber dari faktor intrinsik (seperti pengakuan dan pencapaian) maupun ekstrinsik (seperti gaji dan insentif). Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat dan antusiasme seseorang dalam bekerja. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki komitmen tinggi dan berkontribusi lebih dalam mencapai target organisasi (Robbins dan Judge, 2017).

Selain itu, penilaian kinerja yang dilakukan secara objektif, adil, dan transparan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Penilaian kinerja juga menjadi dasar untuk keputusan manajerial seperti promosi, pelatihan, dan pengembangan karir (Mangkunegara, 2019). penilaian kinerja menjadi alat evaluasi penting dalam mengukur capaian kerja karyawan dan memberikan umpan balik yang

konstruktif. Penilaian yang objektif dan adil dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan performa, sedangkan penilaian yang bias dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja (Mangkunegara, 2019).

Namun demikian, pengaruh kedua faktor tersebut terhadap produktivitas tidak selalu bersifat langsung. Salah satu variabel antara yang sangat penting namun sering kali kurang diperhatikan adalah pengembangan karir. Menurut Hasibuan (2016) dalam Bintang (2016) juga menyatakan bahwa pengembangan merupakan upaya untuk meningkatkan keterampilan teoritis dan konseptual serta semangat kerja karyawan. Pengembangan karir memberikan arah dan peluang bagi karyawan untuk tumbuh secara profesional, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan produktivitas (Siagian, 2015). Dengan adanya jalur karir yang jelas, karyawan akan merasa dihargai dan memiliki masa depan di dalam organisasi, sehingga lebih terdorong untuk bekerja secara maksimal.

Berdasarkan Penelitian Wau (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas, melainkan melalui kualitas kerja sebagai variabel mediasi. Namun, studi tersebut terbatas pada konteks instansi kesehatan dan belum menjelaskan secara mendalam penyebab ketidakefektifan pengaruh langsung motivasi tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi ulang hubungan antara motivasi dan produktivitas dengan mempertimbangkan peran variabel moderator seperti pengembangan karir.

Berdasarkan penelitian Andriyani (2024) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian dari Marpaung dan

Tanjung (2023) menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh negatif terhadap Pengembangan karir. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi ulang hubungan antara penilaian kinerja dan produktivitas dengan mempertimbangkan peran variabel moderator seperti pengembangan karir.

Adapun terdapat penelitian dari Istiqomah, S., Hikmah, S. N., Jannah, E. Q., dan Hotima, S. H. (2024) dengan menunjukkan hasil bahwa secara parsial pelatihan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT. BPR ADY Jember tetapi pengembangan karir tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT. BPR ADY Jember sehingga penelitian ini mengeksplorasi ulang hubungan antara pengembangan karir dengan produktivitas.

Berdasarkan fenomena dan gap penelitian diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **pengaruh motivasi dan penilaian kinerja terhadap produktivitas melalui pengembangan karir sebagai variabel intervening**. Penelitian ini mengambil objek pada Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo dengan responden semua pegawai yang ada dilingkungan kerja tersebut. Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo sebagai lembaga pelayanan publik yang juga adalah institusi pemerintah, yang bertugas sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Sebagai abdi negara memiliki tanggung jawab dalam pelayanan terhadap masyarakat yang harus didukung oleh sumber daya manusia yang handal untuk memberikan pelayanan publik yang optimal. Peningkatan produktivitas kinerja merupakan hal yang diinginkan oleh instansi pemerintah maupun SDM itu sendiri.

Pada kenyataan yang dihadapi adalah banyak faktor yang mempengaruhi pada produktivitas di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo saat ini, mulai dari Motivasi dan penilaian kinerja melalui pengembangan karir. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam upaya peningkatan produktivitas melalui manajemen sumber daya manusia yang lebih strategis dan berkelanjutan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi pegawai berpengaruh terhadap produktivitas pegawai di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo ?
2. Apakah penilaian kinerja pegawai berpengaruh terhadap produktivitas pegawai di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo ?
3. Apakah motivasi pegawai berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo ?
4. Apakah penilaian kinerja pegawai berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo ?
5. Apakah pengembangan karir pegawai berpengaruh terhadap produktivitas pegawai di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo ?
6. Apakah motivasi pegawai berpengaruh terhadap produktivitas pegawai melalui pengembangan karir pegawai di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo ?

7. Apakah penilaian kinerja pegawai berpengaruh terhadap produktivitas pegawai melalui pengembangan karir pegawai di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi pegawai terhadap produktivitas pegawai di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja pegawai terhadap produktivitas pegawai di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi pegawai terhadap pengembangan karir pegawai di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja pegawai terhadap pengembangan karir pegawai di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir pegawai terhadap produktivitas pegawai di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi pegawai terhadap produktivitas pegawai melalui pengembangan karir pegawai di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja pegawai terhadap produktivitas pegawai melalui pengembangan karir pegawai di Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Sidoarjo.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. **Manfaat teoritis.**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami hubungan antara motivasi, penilaian kinerja, dan produktivitas kerja yang dimediasi oleh pengembangan karir. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi atau dasar bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama,

2. **Manfaat praktis**

- a. **Bagi BPVP Sidoarjo**

Memberikan rekomendasi berbasis data kepada manajemen dalam mengembangkan strategi peningkatan produktivitas pegawai melalui pendekatan yang terintegrasi antara motivasi kerja, sistem penilaian kinerja, dan program pengembangan karir. Hasil penelitian ini dapat

digunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan kebijakan internal yang mendukung kinerja pegawai secara berkelanjutan.

b. Bagi Pegawai di BPVP Sidoarjo

Memberikan wawasan mengenai pentingnya motivasi dan penilaian kinerja sebagai faktor yang mendorong peningkatan produktivitas, serta menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan profesional dan organisasi secara simultan.

