

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan diberikan penghasilan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan dan/atau menduduki jabatan pemerintahan (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 pasal 1 ayat 1-4). ASN yang merupakan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi sektor publik, khususnya di lingkungan perguruan tinggi negeri, memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian tujuan institusi pendidikan.

Era reformasi birokrasi di Indonesia yang digaungkan sejak Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi sorotan utama karena menjadi tulang punggung pelayanan publik yang efektif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. ASN berdasarkan tugas dan fungsinya wajib melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah, kedudukannya sebagai abdi negara harus mempunyai kesetiaan, ketaatan penuh terhadap Pancasila, UUD 1945, negara, pemerintah dan masyarakat, sehingga seorang ASN dituntut berkinerja dengan baik. Fenomena rendahnya produktivitas ASN sering kali muncul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan tugas yang semakin kompleks seperti penanganan *big data*, integrasi *sistem e-government*, dan respons cepat terhadap pandemi dengan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang belum optimal, seperti terlihat dari berbagai laporan Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang mencatat indeks kinerja pegawai pemerintah daerah masih di bawah target nasional 80% pada tahun 2023-2024. Selain itu, tantangan digitalisasi pelayanan publik menuntut ASN untuk beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi informasi, namun realitas menunjukkan adanya disparitas antara ekspektasi masyarakat terhadap layanan cepat, transparan, dan akuntabel dengan kenyataan lambatnya proses administrasi di berbagai instansi, yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti kurangnya dorongan internal (motivasi diri) dan eksternal (insentif), serta faktor ekstrinsik seperti beban kerja berlebih tanpa dukungan infrastruktur memadai.

Kinerja karyawan pada sebuah perusahaan atau instansi secara umum merupakan indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis jangka pendek maupun panjang, karena mencerminkan kemampuan individu dan tim dalam menyumbang nilai tambah melalui pencapaian target kerja yang terukur. Pentingnya kinerja ini terletak pada

perannya sebagai pendorong daya saing organisasi di tengah persaingan global, di mana karyawan berkinerja tinggi mampu meningkatkan efisiensi operasional hingga 20-30%, mengurangi *turnover rate* sebesar 25%, dan meningkatkan *revenue* hingga 15% menurut studi manajemen sumber daya manusia global dari Gallup dan McKinsey.

Kompensasi didefinisikan sebagai segala bentuk imbalan finansial (gaji pokok, tunjangan kinerja, THR) dan non-finansial (fasilitas kesehatan, pelatihan, pengakuan) yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi mereka sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Hubungan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan bersifat positif dan signifikan karena kompensasi yang adil dan kompetitif memenuhi kebutuhan dasar (*Theory of Equity*) sehingga memotivasi pegawai untuk bekerja lebih produktif, bertanggung jawab, dan loyal dalam mencapai target. Dukungan penelitian terdahulu yang menyatakan berpengaruh meliputi Izhar *et al.* (2024) hasil penelitiannya menyatakan kompensasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y), dan Syamsiddin *et al.* (2024) juga membuktikan pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja. Namun, hasil penelitian Agus *et al.* (2024) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan Asyhari & Rijanti (2025) hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Budaya kerja merujuk pada nilai-nilai, norma, asumsi bersama, dan artefak yang membentuk perilaku karyawan dalam organisasi berdasarkan model Schein (1985), mencakup aspek seperti orientasi tim, inovasi, disiplin, adaptabilitas, dan *customer focus* yang diterapkan di lingkungan ASN melalui Perpres 81 Tahun 2010. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja bersifat positif karena menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, komitmen tinggi, dan pengurangan konflik internal, sehingga meningkatkan *output* individu hingga 40% melalui rasa *ownership*. Penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh signifikan antara lain studi Athoillah & Suratman (2025) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Damayanti *et al.* (2024) juga menunjukkan bahwa budaya kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, dalam penelitian Atikah & Qomariah (2020) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, dan ini juga selaras dengan hasil penelitian (Maksum & Andika, 2025) hasil analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan.

Motivasi kerja adalah dorongan internal (intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab berdasarkan *Hierarchy of Needs Maslow*) dan eksternal (ekstrinsik seperti gaji, promosi) yang memengaruhi semangat karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan. Sebagai variabel mediasi, motivasi kerja menjembatani hubungan antara kompensasi serta budaya kerja dengan kinerja dengan cara memperkuat efek independen variabel tersebut melalui peningkatan *engagement*, *job satisfaction*, dan *effort* ekstra, sebagaimana dijelaskan dalam model Baron & Kenny (1986) untuk mediasi parsial atau penuh. Dukungan penelitian yang menyatakan berpengaruh mencakup Yuniarto *et al.* (2023) di mana motivasi mampu memediasi kompensasi dan kompetensi SDM finansial secara signifikan terhadap kinerja; Dwianto & Damanik (2024), hasil penelitiannya juga menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja serta Syamsuddin *et al.* (2021) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan

pengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian Candra & Herdinata, 2022 menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja dan Ervina *et al.* (2023) juga menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu berperan sebagai variabel mediasi antara kompensasi dan kinerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan kesenjangan (*research gap*) dalam konsistensi hasil mengenai pengaruh kompensasi dan budaya kerja terhadap kinerja ASN dengan motivasi kerja sebagai mediasi, di mana sebagian studi menemukan efek signifikan (Damayanti *et al.* 2024, Izhar *et al.* 2024 dan Syamsuddin *et al.*, 2021) sementara yang lain tidak (Asyhari & Rijanti, 2025, Atikah & Qomariah, 2020, Maksun & Andika, 2025, Candra & Herdinata, 2022, Ervina *et al.* 2023, Agus *et al.* 2024), sehingga penelitian ini penting untuk dilanjutkan guna mengisi inkonsistensi tersebut dan memberikan bukti empiris terbaru di konteks spesifik. Selain itu, kurangnya instrumen terukur yang valid dan reliabel, untuk menilai dampak motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam memengaruhi kinerja menjadi celah metodologis yang signifikan, karena banyak studi hanya menggunakan skala Likert generik tanpa adaptasi kontekstual ASN. Belum diidentifikasinya variabel mediasi menambah urgensi penelitian ini untuk pengembangan teori dan praktik manajemen publik.

Selain itu, beberapa penelitian terdahulu menggabungkan berbagai kategori pegawai (ASN dan non-ASN, tenaga kontrak, atau tenaga honorer) dalam satu populasi tanpa pembedaan yang jelas, sehingga mengaburkan karakteristik normatif ASN yang diatur oleh sistem karier, disiplin, dan pola kompensasi yang berbeda. Kesenjangan ini menyebabkan basis empiris mengenai perilaku kinerja khusus ASN biro keuangan di lingkungan universitas menjadi terbatas, padahal dinamika kompensasi, budaya kerja, dan motivasi kerja pada kelompok ini sangat dipengaruhi oleh regulasi kepegawaian, standar akuntabilitas keuangan negara, serta tuntutan akreditasi dan tata kelola perguruan tinggi. Oleh karena itu, pemfokusan populasi pada ASN Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember dalam penelitian ini diharapkan dapat mengisi gap population tersebut dengan menyediakan bukti empiris yang lebih spesifik, kontekstual, dan relevan bagi pengembangan teori maupun praktik manajemen kinerja ASN di sektor pendidikan tinggi.

Objek penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) di Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember, yang merupakan salah satu unit pokok di lingkungan Universitas Jember sebagai perguruan tinggi negeri terkemuka di Jawa Timur dengan ribuan mahasiswa dan pegawai ASN serta non-ASN. Biro ini tidak hanya berperan dalam bidang keuangan, tetapi juga melaksanakan kegiatan di bidang pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan pengembangan karir SDM. Secara fungsional, Biro Keuangan dan Umum bertanggung jawab atas pengelolaan anggaran tahunan, pengadaan aset tetap seperti gedung dan peralatan laboratorium, administrasi pegawai (termasuk penggajian, mutasi, dan promosi jabatan), serta layanan umum seperti keamanan, kebersihan, dan protokol kampus. Peran strategis ini menjadi krusial dalam mendukung kelancaran tridharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat).

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Kinerja ASN Biro Keuangan dan Umum - Universitas Jember (2024)**

Triwulan	Sangat Baik	Baik	Cukup	Total
TW I	122 (39%)	190 (60%)	1 (1%)	313
TW II	135 (43%)	178 (57%)	0 (0%)	313
TW III	126 (40%)	186 (59%)	1 (1%)	313
TW IV	79 (25%)	233 (74%)	1 (1%)	313

Sumber : Data LAKIP Unej (2025)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kinerja ASN Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember sepanjang tahun berada pada kategori tinggi karena mayoritas penilaian setiap triwulan jatuh pada kategori “Sangat Baik” dan “Baik”, dengan porsi “Cukup” yang sangat kecil, yakni pada TW I sebanyak 122 orang (39%) “Sangat Baik”, 190 orang (60%) “Baik”, dan 1 orang (1%) “Cukup”, pada TW II meningkat menjadi 135 orang (43%) “Sangat Baik”, 178 orang (57%) “Baik”, dan 0 orang (0%) “Cukup”, pada TW III bergeser menjadi 126 orang (40%) “Sangat Baik”, 186 orang (59%) “Baik”, dan 1 orang (1%) “Cukup”, sedangkan pada TW IV terjadi pak penurunan tajam pada proporsi “Sangat Baik” menjadi 79 orang (25%) dengan “Baik” naik menjadi 233 orang (74%) dan “Cukup” tetap 1 orang (1%), sehingga menggambarkan bahwa meskipun pola dari TW I hingga TW III relatif stabil pada level tinggi, pada TW IV terdapat pak penurunan tajam pada proporsi capaian tertinggi, namun secara agregat kinerja masih tergolong baik dan konsisten, yang dapat dikaitkan dengan peran kompensasi, budaya kerja, dan motivasi kerja dalam menjaga standar kinerja pegawai sekaligus mengindikasikan adanya faktor-faktor seperti kelelahan kerja dan beban administrasi akhir tahun yang berpotensi memicu pak penurunan tajam pada proporsi kinerja “Sangat Baik” dan karenanya perlu diuji lebih lanjut dalam analisis tesis mengenai pengaruh kompensasi, budaya kerja, dan motivasi kerja terhadap variasi kinerja antar triwulan.

Keterkaitan dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja ASN dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi” terletak pada pentingnya kinerja pegawai di biro ini dalam menjaga efisiensi tata kelola keuangan dan SDM universitas. ASN di biro ini menangani proses perencanaan anggaran, akuntansi, pelaporan keuangan, serta pengembangan karir dan kesejahteraan pegawai yang menjadi dasar peningkatan kinerja institusional. Secara empiris, fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini dapat dilihat dari laporan kinerja Universitas Jember tahun 2022 yang menunjukkan realisasi pendapatan operasional tinggi dengan surplus, namun masih terdapat tantangan berupa arus kas investasi negatif dan rasio efisiensi operasional di bawah target. Data LAKIN 2021 juga mencatat capaian kinerja biro belum mencapai standar nasional serta meningkatnya keluhan terkait pelayanan internal, menunjukkan perlunya optimalisasi motivasi dan budaya kerja untuk peningkatan kinerja ASN

Implikasi penelitian ini mencakup rekomendasi kebijakan bagi manajemen ASN secara nasional untuk mengoptimalkan kompensasi (misalnya tunjangan kinerja berbasis KPI) dan budaya kerja (melalui pelatihan value-based) melalui mediasi motivasi, sehingga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan hingga 25% dan mendukung RPJMN 2025-2029. Khusus pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember, hasil penelitian dapat mendukung reformasi birokrasi lokal dengan strategi berbasis data seperti digital *dashboard monitoring*

kinerja, dan peningkatan kontribusi Biro Keuangan dan Umum untuk dalam mempertahankan akreditasi universitas Unggul.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model mediasi motivasi kerja secara empiris di konteks Biro Keuangan dan Umum perguruan tinggi negeri yang spesifik dan jarang diteliti (khususnya Universitas Jember), dengan pengembangan instrumen terukur baru berbasis SEM-PLS (SmartPLS 4.0) yang divalidasi dengan EFA dan CFA, serta identifikasi potensi variabel moderasi seperti digital literacy untuk mengisi kesenjangan inkonsistensi hasil terdahulu di sektor publik Indonesia, sehingga berkontribusi pada literatur manajemen ASN kontemporer.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember ?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember ?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember?
4. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember ?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember?
6. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember melalui motivasi kerja?
7. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember melalui motivasi kerja?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini antara sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis kompensasi terhadap motivasi kerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember melalui motivasi kerja.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember melalui motivasi kerja.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya yang berkaitan dengan hubungan antara kompensasi, budaya kerja, motivasi kerja, dan kinerja ASN. Selain itu, penelitian ini memperkuat peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan pengaruh tidak langsung kompensasi dan budaya kerja terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji topik serupa, khususnya dalam konteks organisasi di sektor publik.

##### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian dapat memberikan manfaat bagi:

###### a. Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja ASN melalui pengelolaan kompensasi yang lebih efektif, serta penguatan budaya kerja yang mendukung peningkatan motivasi kerja pegawai.

###### b. ASN

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran ASN mengenai pentingnya motivasi kerja serta peran budaya kerja dalam mendukung peningkatan kinerja individu, sehingga mendorong pegawai untuk lebih produktif dan profesional dalam menjalankan tugas.

##### 3. Manfaat Kebijakan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak Universitas Jember dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan kinerja ASN melalui pendekatan yang lebih terintegrasi antara kompensasi, budaya kerja, dan motivasi kerja.