

## **BAB III**

### **PERMASALAHAN**

#### **3.1 Analisis Permasalahan yang Dihadapi Dinas**

Selama pelaksanaan kegiatan kerja praktik di Dinas Perindustrian Pemerintah Kota Bandar Lampung, penulis mengidentifikasi beberapa permasalahan yang berhubungan dengan budaya kerja dan motivasi pegawai yang berpotensi mempengaruhi efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Permasalahan utama yang ditemui adalah belum terbentuknya budaya kerja yang kuat dan konsisten di antara seluruh pegawai, serta tingkat motivasi kerja yang cenderung fluktuatif dan tidak merata antar individu. Kondisi ini terlihat dari adanya perbedaan dalam pola kerja, tingkat kedisiplinan, inisiatif kerja, serta semangat kolaborasi di lingkungan instansi.

Beberapa pegawai menunjukkan etos kerja yang tinggi dan kepedulian terhadap target kinerja organisasi, namun di sisi lain terdapat pula pegawai yang masih menunjukkan sikap pasif, kurang inisiatif, dan belum sepenuhnya memahami nilai-nilai budaya kerja yang ingin dibangun oleh pimpinan organisasi. Selain itu, pemberian motivasi, baik dalam bentuk penghargaan non-finansial maupun lingkungan kerja yang mendukung, belum sepenuhnya berjalan optimal. Akibatnya, suasana kerja yang terbentuk kurang mendorong inovasi, keterlibatan aktif pegawai, serta pencapaian kinerja yang maksimal. Berikut rincian permasalahan yang diidentifikasi pada saat dilakukann kegiatan kerja praktik :

1. **Kurangnya Internalisasi Nilai Budaya Kerja**

Pegawai belum sepenuhnya memahami atau mengimplementasikan nilai-nilai budaya kerja yang ingin dibangun oleh instansi, akibat minimnya sosialisasi dan pelatihan yang berkelanjutan mengenai budaya organisasi.

2. **Ketidakkonsistenan dalam Penerapan Budaya Organisasi**

Tidak semua pimpinan atau pejabat struktural memberikan contoh atau keteladanan yang konsisten dalam membangun budaya kerja positif, sehingga menimbulkan ketimpangan perilaku kerja antar unit kerja.

3. Tingkat Motivasi yang Fluktuatif

Motivasi kerja pegawai sangat bervariasi; ada yang bekerja dengan semangat tinggi, namun ada pula yang terlihat pasif dan kurang terlibat aktif dalam kegiatan instansi, terutama dalam kegiatan non-rutin atau inisiatif pengembangan.

4. Minimnya Sistem Penghargaan dan Apresiasi

Kurangnya pemberian penghargaan, baik secara formal (insentif) maupun informal (pengakuan verbal), mengakibatkan beberapa pegawai merasa kurang dihargai atas kontribusinya, sehingga berdampak pada semangat kerja.

5. Lingkungan Kerja Kurang Menstimulus Inovasi

Budaya kerja yang cenderung birokratis dan kurang fleksibel membuat pegawai kesulitan untuk berinovasi atau menyampaikan gagasan baru secara terbuka, yang akhirnya menghambat kreativitas dan keterlibatan mereka.

6. Komunikasi Internal Belum Optimal

Pola komunikasi antarbagian atau antarpegawai masih bersifat formal dan kaku, sehingga kolaborasi dan kerja tim belum terbentuk secara efektif, terutama dalam pelaksanaan tugas-tugas lintas bidang.

7. Keterbatasan Ruang Pengembangan Diri

Pegawai belum memiliki cukup akses atau kesempatan mengikuti pelatihan, workshop, atau kegiatan pengembangan diri lainnya yang dapat meningkatkan kompetensi dan memperbarui semangat kerja mereka.

8. Pengaruh Rutinitas Kerja yang Monoton

Aktivitas kerja yang bersifat rutin dan minim variasi dapat menyebabkan kejenuhan dalam bekerja, yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja pegawai.

### **3.1.1 Temuan Masalah**

Selama pelaksanaan kerja praktik, ditemukan beberapa masalah utama yang menghambat peningkatan kinerja pegawai, antara lain:

1. Kurangnya internalisasi nilai-nilai budaya kerja: Pegawai belum sepenuhnya memahami dan menerapkan nilai-nilai budaya kerja seperti integritas, kerja sama, dan inovasi secara konsisten.
2. Motivasi kerja fluktuatif dan tidak merata: Sebagian pegawai menunjukkan semangat kerja tinggi, sementara yang lain cenderung pasif dan kurang terlibat aktif dalam kegiatan organisasi.
3. Minimnya sistem penghargaan dan apresiasi: Tidak adanya sistem formal yang menghargai kontribusi pegawai berdampak pada menurunnya semangat kerja.
4. Komunikasi internal belum optimal: Hubungan kerja antarpegawai dan antarbidang masih bersifat formal, vertikal, dan kurang mendukung kolaborasi lintas unit.
5. Lingkungan kerja kurang inovatif: Rutinitas kerja yang monoton dan birokratis menyebabkan kejenuhan serta rendahnya keterlibatan pegawai dalam memberikan gagasan baru.
6. Kurangnya pelatihan dan ruang pengembangan diri: Kesempatan untuk mengikuti pelatihan masih terbatas, sehingga menghambat peningkatan kompetensi dan motivasi pegawai.

### **3.1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan temuan masalah tersebut, maka perumusan masalah dalam laporan kerja praktik ini adalah:

Bagaimana strategi pengembangan budaya kerja dan peningkatan motivasi pegawai yang tepat dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perindustrian Pemerintah Kota Bandar Lampung?

### 3.1.3 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan, penulis menggunakan pendekatan sistematis melalui beberapa tahap pemecahan masalah sebagai berikut:

1. Pemetaan Awal dan Diagnostik Organisasi
  - a. Observasi langsung terhadap perilaku kerja pegawai dan budaya organisasi.
  - b. Wawancara dan studi dokumentasi terhadap regulasi dan SOP internal.
  - c. Identifikasi nilai-nilai budaya kerja yang berjalan di lapangan.
2. Identifikasi Faktor Motivasi Kerja
  - a. Menggali faktor-faktor intrinsik (kepuasan kerja, rasa memiliki, makna pekerjaan).
  - b. Mengkaji faktor ekstrinsik (sistem penghargaan, komunikasi, kondisi kerja).
3. Perancangan Rekomendasi Program
  - a. Penyusunan nilai inti budaya organisasi (integritas, kerja sama, inovasi, profesionalisme).
  - b. Pengusulan pelatihan budaya kerja dan forum komunikasi lintas bidang.
  - c. Rekomendasi sistem penghargaan berbasis kinerja dan penguatan motivasi intrinsik.
4. Implementasi Partisipatif (Selama KP)
  - a. Pembuatan media komunikasi visual (poster budaya kerja/motivasi).
  - b. Pelibatan pegawai dalam diskusi kecil dan observasi kerja tim.
5. Evaluasi dan Refleksi
  - a. Umpan balik dari pegawai dan pimpinan.
  - b. Refleksi terhadap kebermanfaatan kontribusi selama kerja praktik.

## **3.2 Landasan Teori**

Untuk mendukung analisis permasalahan dan perancangan solusi, digunakan beberapa teori sebagai landasan:

### **3.2.1 Budaya Kerja**

Budaya kerja merupakan sistem nilai, norma, sikap, dan perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang mencerminkan bagaimana mereka bekerja dan berinteraksi satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Budaya kerja yang positif akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan penuh tanggung jawab.

Selain itu, budaya kerja yang kuat dapat membentuk sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja, meningkatkan loyalitas, serta mendorong rasa memiliki terhadap organisasi. Budaya kerja yang positif meliputi aspek kedisiplinan, etos kerja tinggi, kerja sama tim, dan orientasi terhadap hasil. Dalam organisasi publik seperti Dinas Perindustrian, pengembangan budaya kerja positif sangat penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja pegawai.

### **3.2.2 Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan kekuatan internal atau eksternal yang mendorong individu untuk melakukan pekerjaan dengan semangat, antusiasme, dan dedikasi tinggi. Menurut Herzberg dalam teori Two-Factor Theory, terdapat dua faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu motivator (faktor intrinsik seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian) dan hygiene factors (faktor ekstrinsik seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan antarpegawai).

Dalam konteks instansi pemerintah, motivasi kerja sangat penting untuk memastikan pegawai menjalankan tugas dengan optimal, meskipun tidak selalu didorong oleh insentif material. Pemberian tantangan, apresiasi terhadap hasil kerja, serta pengembangan karier merupakan beberapa cara yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Motivasi yang tinggi berbanding lurus dengan produktivitas, kedisiplinan, dan kepuasan kerja pegawai.

### **3.2.3 Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2015), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan. Budaya kerja yang mendukung serta motivasi yang tinggi dapat mendorong peningkatan kinerja, karena pegawai merasa lebih nyaman, dihargai, dan memiliki tujuan yang jelas dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, intervensi dalam bentuk pengembangan budaya kerja positif dan peningkatan motivasi merupakan langkah strategis dalam perbaikan kinerja organisasi secara menyeluruh.

### **3.3 Metode yang Digunakan**

Dalam kegiatan kerja praktik ini, pendekatan pemecahan masalah dilakukan secara sistematis dan terstruktur untuk memahami, menganalisis, dan memberikan alternatif solusi terhadap permasalahan yang berkaitan dengan budaya kerja dan motivasi pegawai. Adapun metode yang digunakan meliputi beberapa tahapan sebagai berikut:

### 1. **Observasi Lapangan**

Observasi dilakukan secara langsung di lingkungan kerja Dinas Perindustrian Pemerintah Kota Bandar Lampung untuk mengidentifikasi perilaku kerja pegawai, interaksi antarpegawai, tingkat kedisiplinan, serta suasana kerja secara umum. Melalui observasi ini, penulis memperoleh gambaran awal mengenai kondisi aktual budaya kerja dan pola motivasi pegawai.

### 2. **Wawancara Terstruktur dan Tidak Terstruktur**

Penulis melakukan wawancara baik secara formal maupun informal dengan beberapa pegawai, pejabat struktural, dan staf administrasi untuk menggali informasi mendalam mengenai pandangan mereka terhadap budaya kerja, faktor yang memengaruhi motivasi, serta tantangan yang dihadapi dalam lingkungan kerja mereka. Wawancara ini membantu dalam memperoleh perspektif dari berbagai level organisasi.

### 3. **Studi Dokumentasi**

Pengumpulan data juga dilakukan melalui studi dokumentasi terhadap dokumen-dokumen organisasi seperti peraturan internal, standar operasional prosedur (SOP), laporan kinerja, serta program kerja tahunan. Data ini berguna untuk melihat keselarasan antara kebijakan formal dan implementasi di lapangan.

### 4. **Perumusan Solusi dan Saran Strategis**

Berdasarkan hasil analisis, penulis merumuskan beberapa alternatif solusi yang dapat diterapkan untuk memperkuat budaya kerja positif dan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Solusi disesuaikan dengan kondisi organisasi dan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya yang ada.

### 5. **Pelaksanaan Kegiatan Edukatif dan Kolaboratif**

Sebagai bagian dari kontribusi kerja praktik, penulis turut melakukan inisiasi kegiatan seperti diskusi kelompok kecil, pembuatan poster motivasi, serta pelibatan pegawai dalam forum kerja tim untuk menumbuhkan semangat kebersamaan, rasa memiliki, dan komunikasi dua arah yang lebih efektif.

## 6. Evaluasi dan Refleksi

Di akhir kegiatan, dilakukan evaluasi terhadap dampak dari kegiatan yang telah dilaksanakan selama kerja praktik. Evaluasi dilakukan melalui pengamatan ulang, umpan balik dari pegawai, serta refleksi terhadap proses pembelajaran selama kerja praktik berlangsung.

### 3.4 Rancangan Program yang Akan Dibuat

Sebagai hasil dari kegiatan kerja praktik yang dilaksanakan di Dinas Perindustrian Kota Bandar Lampung, penulis melakukan berbagai pengamatan, diskusi, serta pengumpulan data lapangan yang kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi permasalahan-permasalahan mendasar yang memengaruhi kinerja pegawai, terutama dalam hal budaya kerja dan motivasi. Berdasarkan temuan tersebut, penulis menyusun sebuah rancangan program sebagai bentuk kontribusi strategis dalam upaya pemecahan masalah yang ada. Rancangan ini disusun bukan

#### 1. Pemetaan Awal dan Diagnostik Budaya Kerja

Tahapan pertama dalam rancangan program ini dimulai dengan kegiatan pemetaan awal dan diagnostik terhadap kondisi budaya kerja yang ada di lingkungan Dinas Perindustrian Kota Bandar Lampung. Observasi dilakukan secara langsung untuk menggali dinamika kerja yang berlangsung di antara pegawai, termasuk nilai-nilai yang dianut secara kolektif, norma yang terbentuk, dan kebiasaan yang memengaruhi cara kerja sehari-hari. Proses ini penting sebagai dasar dalam memahami bagaimana pegawai memaknai pekerjaan mereka, bagaimana interaksi berlangsung di antara individu maupun antarbidang, serta seberapa besar rasa memiliki terhadap institusi. Diagnostik ini menjadi landasan utama untuk menyusun strategi intervensi yang tepat dan sesuai dengan konteks organisasi.

## **2. Identifikasi Faktor Motivasi Pegawai**

Setelah pemetaan budaya kerja dilakukan, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi tingkat motivasi pegawai. Proses ini melibatkan pendekatan kualitatif, seperti wawancara informal dan pengamatan perilaku kerja, untuk mengetahui apa yang menjadi pendorong maupun penghambat motivasi kerja. Faktor intrinsik yang dikaji mencakup sejauh mana pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, bagaimana mereka memaknai peran yang dijalankan, serta apakah ada ruang bagi mereka untuk tumbuh dan mengembangkan diri. Di sisi lain, aspek ekstrinsik mencakup sistem penghargaan yang berlaku, kenyamanan lingkungan kerja fisik, serta efektivitas sistem komunikasi internal. Informasi yang diperoleh akan menjadi bahan dasar untuk menyusun strategi peningkatan motivasi yang sesuai dan relevan.

## **3. Perancangan Program Pengembangan Budaya Kerja**

Berdasarkan hasil pemetaan dan identifikasi sebelumnya, maka disusun program pengembangan budaya kerja yang bersifat strategis dan berorientasi jangka panjang. Program ini mencakup perumusan nilai-nilai inti yang akan menjadi fondasi budaya kerja organisasi, seperti integritas, kerja sama, inovasi, dan tanggung jawab. Selain itu, disiapkan pula berbagai bentuk kegiatan internal seperti pelatihan nilai organisasi, forum diskusi rutin, serta kegiatan yang membangun semangat kebersamaan antarpegawai. Tujuannya adalah membentuk budaya kerja yang lebih sehat, terbuka, dan adaptif terhadap perubahan, serta meningkatkan sense of belonging di antara pegawai terhadap institusi.