BAB I

PENDAHULUAN

* 1. Latar Belakang Penelitian

Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas Daerah Provinsi dan Daerah Provinsi itu dibagi atas Daerah Kabupaten dan Kota, yang diatur berdasarkan Undang Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014. Daerah Kabupaten atau Kota selain berstatus Daerah juga merupakan wilayah Administatif yang menjadi wilayah kerja bagi Bupati atau Walikota dalam menyelenggarakan urusan Pemerintahan umum diwilayah Daerah Kabupaten atau Kota.

Pemerintahan Daerah adalah penyelenggara urusan Pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas – luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia NKRI sebagaimana dimaksud dalam Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang diatur berdasarkan Undang Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014.

Pemerintahan Daerah di bangun untuk melayani masyarakat yang ada di Daerah tersebut. Pemerintahan Daerah dibagi menjadi beberapa Kecamatan yang didalamnya ada beberapa Desa yang bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Secara Geografis hal tersebut untuk mempermudah pemetaan wilayah yang ada di Daerah tersebut selain itu pembangunan Pemerintahan Daerah membutuhkan Sumber Daya Manusia yang sering disebut ASN Aparatur Sipil Negara yang mempunyai fungsi untuk merencanakan, menjalankan, serta mengimplementasikan sistem Pemerintahan Daerah tersebut.

Peranan sumber daya manusia Pemerintahan Daerah harus mempunyai kualitas yang baik dan professional karena,Sumber Daya Manusia merupakan asset Negara untuk memperdayakan segala aspek untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun, sumber daya manusia yang berkualitas dapat mengimpementasikan visi dan misi suatu organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas dan professional cenderung memiliki kinerja yang baik, baik secara bekerja individual maupun kelompok *(team work).*

Berdasarkan Undang Undang Republik Indonesia Tahun 2014, Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut pegawai ASN adalah Pegawai Negri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan Pemerintahan atau diserahi tugas Negara lainnya yang digaji berdasarkan Peraturan Perundang – undangan. Adapun Peraturan Pemerintahan Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2018, menejemen pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja adalah pengelolaan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja untuk menghasilkan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian kerja yang professional, memiliki Nilai Dasar, etika profesi, bebas dari interfensi poliyik, bersih dari praktek korupsi dan nepotisme. Sumber daya manusia pemerintahan daerah harus mampu memberikan kualitas pelayanan prima bagi masyarakat. Peranan organisasi yang ada di Pemerintahan Daerah sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Selain ASN ada Sumber Daya MAnusia yang mendukung menjalankan tugas pokok dan fungsi adalah Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian kerja atau disingkat P3K dan atau pegawai tidak tetap (Honorer) berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2018 menyatakan bahwa, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat P3K adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi Syarat tertentu yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas Pemerintahan.Peranan organisasi pemerintahan daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan sumber daya manusia, yang dapat diartikan bahwa organisasi mampu memberikan arahan, implementasi serta menindaklanjuti berdasarkan visi dan misi yang sudah dituangkan di pemerintahan daerah. Hal tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan bersama yaitu memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada masyarakat. Maka dari itu peranan organisasi serta sumber daya manusia yang ada didalam organisasi sangat berkaitan terhadap keberhasilan suatu organisasi.

Pemerintahan Daerah Kabupaten Bandung Barat yang baru berdiri sekitar 11 tahun, merupakan pemerintahan daerah yang masuk dalam kategori pemerintahan daerah yang umurnya masih muda. Pemerintahan Daerah Kabupaten Bandung Barat memiliki potensi dalam sektor pertanian, perternakan serta pariwisata memiliki SKPD sesuai bidang serta fungsi. Fokus terhadap potensi yang dimiliki oleh PEMDA Kab. Bandung Barat harus diseimbangan dengan pelayanan publik/ pelayanan kepada masyarakat yang sangat baik. Dari berbagai SKPD yang berada di PEMDA Kab. Bandung barat Sumber daya manusia adalah salah satu *asset* yang dimiliki oleh organisasi yang akan berdampak terhadap tujuan organisasi tersebut. Organisasi yang tersusun dengan baik, Sumber daya manusia yang berkualitas untuk melayani masyarakat Bandung Barat adalah salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi.

Pemerintahan Kabupaten Bandung Barat dalam rangka mencapai visi “Bandung Barat yang AKUR” (Aspiratif, Kreatif, Unggul dan Religius) serta berbasis pada pengembangan ekonomi, optimalisasi sumber daya alam dan kualitas sumber daya manusia. Membangun kualitas sumber daya manusia adalah salah satu faktor terpenting demi mencapai visi organisasi. Menciptakan serta meningkatkan kompetensi sumber daya manusia untuk menjadi semakin berkualitas untuk melayani masyarakat sebagai salah satu prioritas utama untuk menunjang kegiatan operasional organisasi kabupaten Bandung Barat serta membangun kualitas sumber daya manusia yang profesional. Tanpa adanya sumber daya manusia yang profesional maka dari itu, segala proses kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan baik dan lancar.

Setiap Instansi Pemerintah harus mempunyai tim analisis untuk membuat laporan mengenai akuntabilitas kinerja ASN. Kabupaten Bandung Barat mempunyai tim penyusunan LAKIP yang berada di Bagian Orgnaisasi, BAPEDA serta Inspektorat Daerah, dari ketiga unit kerja tersebut berkolaborasi untuk menganalisis LAKIP. Berikut ini adalah data yang menunjukan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kabupaten Bandung Barat adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**

**Hasil Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**

**Kabupaten/Kota di Jawa Barat Tahun 2017**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Kota/Kabupaten | Predikat |
| 1 | Kota Bandung | A |
| 2 | Kota Sukabumi | BB |
| 3 | Kab. Pangandaran | C |
| 4 | Kab. Karawang | C |
| 5 | Kab. Sumedang | C |
| 6 | Kab. Purwakarta | CC |
| 7 | Kota Cimahi | CC |
| 8 | Kab. Bekasi | CC |
| 9 | Kab. Kuningan | CC |
| 10 | Kab. Subang | CC |
| 11 | Kota Tasikmalaya | CC |
| 12 | Kab. Majalengka | CC |
| 13 | Kab. Tasikmalaya | CC |
| 14 | Kab. Garut | CC |
| 15 | Kota Cirebon | CC |
| 16 | Kab. Ciamis | CC |
| 17 | Kab. Bandung | CC |
| 18 | Kota Bekasi | CC |
| 19 | Kab. Sukabumis | CC |
| 20 | Kota Banjar | CC |
| 21 | Kab. Bogor | CC |
| 22 | **Kab. Bandung Barat** | **CC** |
| 23 | Kab. Indramayu | CC |
| 24 | Kota Bogor | CC |
| 25 | Kota Depok | CC |
| 26 | Kab. Cianjur | CC |
| 27 | Kab. Cirebon | CC |

Sumber: Data LAKIP 2017, Bag. Organisasi KBB

Laporan LAKIP di atas menunjukan bahwa, fenomena terkait kinerja pemerintahan daerah Kabupaten Bandung Barat mendapatkan nilai CC dari MENPAN RB. Kabupaten Bandung Barat Berada di posisi ke dua puluh dua (22) dari 27 dan mendapatkan rata-rata nilai >50-60 Kabupaten/Kota yang ada di Jawa Barat. Hal tersebut menunjukan hasil evaluasi laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Kab. Bandung Barat belum optimal pada pelaksanaanya.

Sedangkan LAKIP satu tahun terakhir tahun 2018, data LAKIP Kabupaten/Kota belum dapat ditayangkan karena, dari beberapa Kota/Kabupaten yang ada di Jawa Barat belum menyerahkan LAKIP kepada instansi terkait. Hal tersebut menyebabkan MENPAN RB tidak dapat merilis penilaian LAKIP tahun 2018 Kabupaten/Kota di Jawa Barat. Berdasarkan hasil observasi, Pemerintahan Kabupaten Bandung Barat mendapat predikat B dalam penilaian LAKIP dari MENPAN RB. Sebuah prestasi mengingat pada tahun sebelumnya Kabupaten Bandung Barat itu mendapatkan predikat CC. Adanya peningkatan dari tahun ke tahun dan di tahun berikutnya Pemerintahan Kab. Bandung Barat mempunyai target menaikan predikat yang awalnya B menjadi predikat BB serta Kabupaten Bandung Barat akan meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut kebijakan tindak lanjut pelaksanaan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pemerintahan Daerah menyatakan kategori LAKIP adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.2**

**Kategori Penilaian Kinerja**

|  |  |
| --- | --- |
| Peringkat | Nilai |
| AA | >90-100 |
| A | >80-90 |
| BB | >70-80 |
| B | >60-70 |
| CC | >50-60 |
| C | >30-50 |
| D | >0-30 |

Berdasarkan Kategori penilaian kinerja Kabupaten Bandung Barat selama dua tahun terakhir menunjukan di predikat CC peringkat 22 dari 27 Kabupaten/Kota di Jawa Barat yang artinya mempunyai nilai 50-60 di tahun 2017. Sedangkan di tahun 2018 Kabupaten Bandung Barat mendapatkan predikat B yang artinya menunjukan mempunyai nilai 60-70 yang menunjukan adanya peningkatan dari tahun ke tahun, namun berdasrkan dari hasil penilaian masih belum optimal.

Pilar utama suatu organisasi untuk menacapai tujuan yang telah ditentukan adalah bagaimana kinerja pegawai pada organisasi. Kinerja adalah indikator terpenting yang sangat berperan untuk menunjang keberhasilan di perusahaan atau suatu organisasi. Karena, kinerja pegawai menentukan bagaimana kredibilitas suatu perusahaan dalam mencipatakan sebuah produk serta menciptakan kualitas pelayanan yang baik kepada pelanggan. Adapun fenomena yang terjadi mengenai kinerja Pegawai tidak tetap (PTT) Non ASN yang sudah di nilai oleh pihak terkait di ruang lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.3**

**Data Kinerja Pegawai Tidak Tetap SEKDA**

**Kab. Bandung Barat**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Dimensi** | **Target** | **Realisasi** | | | **Rata-Rata** | | |
| **2016** | **2017** | **2018** | **2016** | **2017** | **2018** |
| 1 | Kinerja | 100% | 72.23% | 73.88% | 76.50% | 73.70% | 73.99% | 75.09% |
| 2 | Tugas Pokok dan Fungsi |  |  |  |  |
| 100% | 73.99% | 74.12% | 75.76% |
|  |  |  |  |
| 3 | Laporan Kinerja | 100% | 73.88% | 73.99% | 73.01% |

Sumber: Data Kinerja PTT, Bagian Umum SETDA Kab. Bandung Barat

Berdasarkan data kinerja pegawai tidak tetap SEKDA Kab. Bandung Barat menunjukan terdapat tiga dimensi untuk mengukur kinerja pegawai tidak tetap yaitu, Target Kinerja, TUPOKSI dan Laporan Kinerja. Pada Tahun 2016 Data Penilaian Kinerja Pegawai Tidak Tetap SETDA mendapatkan rata-rata presentase 73.70%. Sedangkan pada Tahun 2017 Data Penilaian Kinerja Pegawai Tidak Tetap SETDA mendapatkan rata-rata presentase 73.99%. Sedangkan pada Tahun 2018 Data Penilaian Kinerja Pegawai Tidak Tetap SETDA mendapatkan rata-rata presentase 75.09%. Maka dari itu, dapat disimpulkan berdsarkan Data selama tiga Tahun terakhir menunjukan dari Tahun 2016, 2017, 2018 mengalami peningkatan dari tahun ke tahun tetapi tidak ada dimensi yang mecapai target 100%. Hal tersebut menunjukan kinerja pegawai tidak tetap SEKDA Kabupaten Bandung Barat belum optimal.

Pra survey Penelitian adalah untuk memperkuat gambaran kinerja pegawai tidak tetap pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat. Menurunnya kinerja sebuah instansi tidak lain disebabkan oleh kinerja karyawan yang ada didalam organisasi tersebut. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 30 Tahun 2019 Pasal 2 dan 3 bahwa, penilaian kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem Prestasi dan sistem karir yang dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 30 Tahun 2019 tentang pengukuran kinerja pada Pasal 29 Ayat 1 dan 2 mengemukakan bahwa, Pegawai Negri Sipil wajib melakukan pengukuran kinerja melalui sistem pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan terhadap, Sasaran Kinerja Pegwai SKP dengan membandingkan realisasi SKP dengan Target SKP yang telah ditetapkan dan Perilaku kerja dengan melakukan penilaian perilaku kerja.

Sasaran Kinerja Pegawai ASN berbeda-beda, karena setiap unit kerja dari masing-masing individu mempunyai jabatan struktural maupun fungsional tersendiri serta tugas pokok fungsi (TUPOKSI) yang berbeda beda. Hal tersebut dalam penyusunan SKP akan berbeda sesuai dengan TUPOKSI dan jabatan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 30 Tahun 2019 tentang perilaku kinerja bahwa, perilaku kerja meliputi dari berbagai aspek adalalah orientasi pelayanan, komitmen, insiatif kerja, kerja sama dan kepemimpinan.

Dalam hal ini penulis melakukan pra-survey mengenai kinerja pegawai tidak tetap melalui konsep pengukuran kinerja ASN yang di atur oleh Peraturan Presiden No 30 Tahun 2019 bahwa, ada beberapa indikator penilaian kinerja yang akan diadopsi sesuai dengan Peraturan Presiden tetapi, untuk pegawai tidak tetap ada beberapa dimensi yang dihilangkan dan tidak sesuai dengan beban kerja ASN. Maka dari itu, penulis melalui melakukan pra survey dan menyebarkan kuesioner berdasarkan dimensi yang sudah dijelaskan kepada 30 Pegawai tidak tetap. Sehingga dapat menjadi acuan bagi penulis untuk melakukan pra-survey serta observasi terkait dengan kinerja pegawai tidak tetap yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.

Penulis dalam melakukan pra survey mengunakan metode dengan menggunakan skala likert untuk mempermudah penulis dalam pengolahan data dalam pra survey ini. Adapun kategori skala dan garis kontinum yang didasari dari skala likert untuk menunjukan dimana angka atau rata rata dari sebuah dimensi atau indikator yang dijadikan pernyataan oleh penulis.

Kinerja Pegawai Tidak Tetap Sekretariat Daerah Kab. Bandung Barat pengukuran kinerja dilihat dari dimensi SKP yang membentuk menjadi beberapa indikator dan Perilaku kerja. Adapun hasil pra-survey yang didapatkan oleh penulis adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.4**

**Kinerja Pegawai Tidak Tetap**

**Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Dimensi | SB | | B | | KB | | TB | | STB | | ∑ | skor total | | rata rata |
| 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | |
| **Sasaran Kinerja Pegawai (SKP**) | F | S | F | S | F | S | F | S | F | S | skor | skor ideal |
| 1 | Pencapaian Volume kerja sesuai target | 8 | 40 | 7 | 28 | 10 | 30 | 4 | 8 | 1 | 1 | 30 | 107 | 150 | 3.56 |
| 2 | Kerja berdasarkan TUPOKSI | 3 | 15 | 2 | 8 | 15 | 45 | 5 | 10 | 5 | 5 | 30 | 83 | 150 | 2.76 |
| 3 | Teliti dalam mengerjakan pekerjaan | 6 | 30 | 4 | 16 | 15 | 45 | 5 | 10 | 0 | 0 | 30 | 101 | 150 | 3.36 |
| 4 | mematuhi peraturan pekerjaan | 10 | 50 | 3 | 12 | 12 | 36 | 4 | 8 | 1 | 1 | 30 | 107 | 150 | 3.56 |
|  | **Perilaku Kinerja** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | Orientasi pelayanan | 7 | 35 | 8 | 32 | 10 | 30 | 3 | 6 | 2 | 2 | 30 | 105 | 150 | 3.5 |
| 2 | komitmen dalam organisasi | 6 | 30 | 4 | 16 | 15 | 45 | 1 | 2 | 4 | 4 | 30 | 97 | 150 | 3.23 |
| 3 | Kesediaan membantu rekan kerja | 5 | 25 | 5 | 20 | 5 | 15 | 5 | 10 | 10 | 10 | 30 | 80 | 150 | 2.66 |
| 4 | Kerja sama tim | 5 | 25 | 5 | 20 | 10 | 30 | 5 | 10 | 5 | 5 | 30 | 90 | 150 | 3 |
| 5 | insiatif kerja | 3 | 15 | 10 | 40 | 2 | 6 | 5 | 10 | 10 | 10 | 30 | 81 | 150 | 2.7 |
| Jumlah Skor Total | | | | | | | | | | | | | 851 | | |
| Rata-Rata | | | | | | | | | | | | | 3.15 | | |

Sumber: Pra Survey Kinerja Pegawai Tidak Tetap SEKDA (data diolah penulis, 2019)

Berdasarkan tabel 1.4 diatas menunjukan bahwa terdapat Sembilan pernyataan, dari Sembilan pernyataan tersebut terdapat dua dimensi inti yaitu Dimensi Sasaran Kinerja Pegawai yang memiliki empat (4) pernyataan adalah sebagai berikut. Pernyataan pencapaian volume kerja sesuai target mendapatkan rata-rata 3,56 angka tersebut masuk kedalam kriteria baik, kerja berdasarkan TUPOKSI mendapatkan rata-rata 2,76 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik, Teliti dalam mengerjakan pekerjaan mendapatkan rata-rata 3,36 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik dan mematuhi peraturan pekerjaan mendapatkan rata-rata 3,56 angka tersebut masuk kedalam kriteria baik.

Sedangkan Dimensi perilaku kinerja yang memiliki lima (5) pernyataan adalah sebagai berikut. Pernyataan orientasi pelayanan mendapatkan rata-rata 3,5 angka tersebut masuk kedalam kriteria baik, komitmen dalam berorganisasi mendapatkan rata-rata 3,23 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik, kesediaan membantu rekan kerja mendapatkan rata-rata 2,66 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik, kerja sama tim mendapatkan rata-rata 3 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik dan insiatif kerja mendapatkan rata-rata 2,7 angka tersebut masuk dalam kriteria kurang baik.

Berdasarkan hasil pra survey mengenai kinerja pegawai tidak tetap menunjukan bahwa, secara garis besar hasil dari kuesioner mendapatkan rata-rata 3,15 angka tersebut menunjukan kriteria kurang baik. Kinerja pegawai tidak tetap Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat belum optimal.

Kinerja Pegawai Tidak Tetap di Sekretariat Kabupaten Bandung Barat belum optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja selama tiga tahun terakhir yang menunjukan belum mencapai realisasi yang sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Dalam suatu organisasi pegawai harus mampu menunjukan pencapaian kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Adapun ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain kepercayaan diri, rasa tanggung jawab, rasa cinta terhadap pekerjaan, pandangan ke depan, mampu menyelesaikan persoalan, penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah, member kontribusi yang positif terhadap lingkungan dan kekuatan untuk menunjukan potensi diri.

Dalam melakukan suatu pekerjaan, motivasi adalah salah satu hal yang penting bagi seorang pekerja yanga akan melakukan ataupun melaksanakan suatu pekerjaannya. Apabila seorang karyawan/pegawai memiliki motivasi yang tinggi, maka ia akan melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh, penuh rasa tanggung jawab, semangat juang yang tinggi serta gairah kerja yang tinggi, yang akan menyebabkan tujuan yang di inginkan oleh suatu organisasi akan tercapai. Sebaliknya apabila seorang karyawan/pegawai tidak memiliki motivasi dalam bekerja, maka karyawan tersebut tidak memiliki semangat juang serta bekerja tanpa gairah, tidak produktif dan tidak efesien dalam bekerja yang menimbulkan penurunan kinerja. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi sangat berhubungan dengan semangat kerja serta hasil yang optimal mempunyai arti dengan pemberian dengan motivasi yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kerja, target dan tujuan yang diterapkan suatu organisasi. Berikut ini adalah hasil dari pra-survey mengenai motivasi kerja pegawai tidak tetap SEKDA Kab. Bandung Barat adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.5**

**Hasil Kuesioner pra-survey mengenai Motivasi Kerja**

**Pegawai Tidak Tetap Sekretariat Daerah Kab. Bandung Barat**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Dimensi | SB | | B | | KB | | TB | | STB | | ∑ | skor total | | rata rata |
| 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | |
| Faktor Motivasi | F | S | F | S | F | S | F | S | F | S | skor | skor ideal |
| 1 | Prestasi | 6 | 30 | 9 | 36 | 10 | 30 | 4 | 8 | 1 | 1 | 30 | 105 | 150 | 3.5 |
| 2 | Keberhasilan dalam Bekerja | 7 | 35 | 8 | 32 | 10 | 30 | 5 | 10 | 0 | 0 | 30 | 107 | 150 | 3.56 |
| 3 | Penghargaan | 4 | 20 | 6 | 24 | 15 | 45 | 5 | 10 | 0 | 0 | 30 | 99 | 150 | 3.3 |
| 4 | Pegakuan | 3 | 15 | 10 | 40 | 12 | 36 | 4 | 8 | 1 | 1 | 30 | 100 | 150 | 3.33 |
|  | Faktor Higienis |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | Gaji | 4 | 20 | 10 | 40 | 12 | 36 | 2 | 4 | 2 | 2 | 30 | 102 | 150 | 3.4 |
| 2 | Kondisi Kerja | 10 | 50 | 2 | 8 | 15 | 45 | 1 | 2 | 2 | 2 | 30 | 107 | 150 | 3.56 |
| 3 | Hubungan Antar Pribadi | 10 | 50 | 5 | 20 | 5 | 15 | 5 | 10 | 5 | 10 | 30 | 105 | 150 | 3.5 |
| 4 | Status | 5 | 25 | 5 | 20 | 10 | 30 | 5 | 10 | 5 | 5 | 30 | 90 | 150 | 3 |
| 5 | Kualitas *Supervise* | 10 | 50 | 3 | 12 | 2 | 6 | 5 | 10 | 10 | 10 | 30 | 88 | 150 | 2.93 |
| Jumlah Skor Total | | | | | | | | | | | | | 903 | | |
| Rata-Rata | | | | | | | | | | | | | 3.34 | | |

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survey (2019)

Berdasarkan tabel 1.5 yang tertera diatas menunjukan bahwa terdapat Sembilan pernyataan, dari Sembilan pernyataan tersebut terdapat dua dimensi inti yaitu Dimensi faktor motivasi yang memiliki empat (4) pernyataan dapat disimpulkan sebagai berikut. Pernyataan prestasi mendapatkan rata-rata 3,5 angka tersebut masuk kedalam kriteria baik, keberhasilan dalam bekerja mendapatkan rata-rata 3,56 angka tersebut masuk kedalam kriteria baik, Penghargaan mendapatkan rata-rata 3,3 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik dan Pengakuan mendapatkan rata-rata 3,33 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik.

Sedangkan Dimensi Faktor Higienis yang memiliki lima (5) pernyataan adalah sebagai berikut. Pernyataan gaji mendapatkan rata-rata 3,4 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik, kondisi kerja mendapatkan rata-rata 3,56 angka tersebut masuk kedalam kriteria baik, hubungan antar pribadi mendapatkan rata-rata 3,5 angka tersebut masuk kedalam kriteria baik, status mendapatkan rata-rata 3 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik dan Kualitas *supervise* mendapatkan rata-rata 2,93 angka tersebut masuk dalam kriteria kurang baik.

Berdasarkan hasil pra survey mengenai motivasi kerja pegawai tidak tetap menunjukan bahwa, secara garis besar hasil dari kuesioner mendapatkan rata-rata 3,34 angka tersebut menunjukan kriteria kurang baik dan motivasi kerja pegawai tidak tetap Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat belum optimal.

Adapun motivasi yang timbul dari pimpinan yang dapat mendorong serta menggerakan potensi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan secara produktif, mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi, mempunyai gairah kerja yang tinggi, serta mempunyai sikap, keterampilan dan pengetahuan yang baik untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Selain memilki sumber daya manusia yang canggih dan berkualitas. Kecanggihan peralatan yang didukung Sumber Daya Manusia yang terampil dan berkualitas akan memberikan manfaat yang besar bagi suatu organisasi/instansi sesuai dengan tuntutan dan perkembangan keadaaan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan atapun karyawan. Kinerja yang baik dari bawahan dapat diperoleh dengan gaya kepemimpinan dan motivasi pemimpin yang baik. Motivasi dalam diri karyawan sangat berguna bagi sebuah organisasi, karena dengan motivasi karyawan tersebut akan menimbulkan rasa saling memiliki terhadap perusahaan.

Peran pimpinan terhadap bawahan atapun pegawai sangat berpengaruh terhadap motivasi pegawai. Seorang pemimpin mampu memberikan motivasi yang tinggi kepada seluruh pegawai. Karyawan mempunyai motivasi yang tinggi untuk melakukan pekerjaan yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang berkualitas, efesien dan efektif serta mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Cara untuk mempengaruhi orang lain agar menjadi efektif, setiap orang bisa berbeda delam melakukannya tergantung pada karakteristik kepemimpinan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan senang atau tidak suka atau tidak suka. Keberhasilan seorang pimpinan dalam suatu organisasi terletak pada pimpinan yang mampu menggerakan bawahannya adalah suatu kunci dari keberhasilan tersebut. Karena itulah sebabnya pemilihan gaya kepemimpinan yang benar akan dapat membangun iklim motivasi kearah pencapaian tujuan organisasi. Adapun hasil pra-survey kepemimpinan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.6**

**Pra Survey Kepemimpinan**

**Di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Dimensi | SB | | B | | KB | | TB | | STB | | ∑ | skor total | | rata rata |
| 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | |
| F | S | F | S | F | S | F | S | F | S | skor | skor ideal |
| 1 | Kemampuan Berinovasi | 10 | 50 | 5 | 20 | 5 | 15 | 5 | 10 | 5 | 5 | 30 | 100 | 150 | 3.33 |
| 2 | Kemampuan Konseptual | 8 | 40 | 7 | 28 | 10 | 30 | 5 | 10 | 0 | 0 | 30 | 108 | 150 | 3.6 |
| 3 | Maksud dan tujuan pimpinan mudah di mengerti | 6 | 30 | 6 | 24 | 12 | 36 | 3 | 6 | 3 | 3 | 30 | 96 | 150 | 3.2 |
| 4 | Pimpinan Memahami apa yang disampaikan bawahan | 3 | 15 | 10 | 40 | 12 | 36 | 4 | 8 | 1 | 1 | 30 | 100 | 150 | 3.33 |
| 5 | Kemampuan memberikan motivasi | 10 | 50 | 5 | 20 | 5 | 15 | 3 | 6 | 7 | 7 | 30 | 98 | 150 | 3.26 |
| 6 | kemampuan memberikan ide | 4 | 20 | 10 | 40 | 12 | 36 | 2 | 4 | 2 | 2 | 30 | 102 | 150 | 3.4 |
| 7 | Kemampuan mengawasi Bawahan | 10 | 50 | 2 | 8 | 15 | 45 | 1 | 2 | 2 | 2 | 30 | 107 | 150 | 3.56 |
| 8 | Kemampuan memanfaatkan SDM secara efektif dan efesien | 10 | 50 | 5 | 20 | 5 | 15 | 5 | 10 | 5 | 5 | 30 | 100 | 150 | 3.3 |
| Jumlah Skor Total | | | | | | | | | | | | | 811 | | |
| Rata-Rata | | | | | | | | | | | | | 3.37 | | |

Sumber : Hasil Pra Survey Kepemimpinan (data diolah penulis, 2019)

Berdasarkan tabel 1.6 yang tertera diatas menunjukan bahwa terdapat delapan pernyataan, dari delapan pernyataan tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut. Pernyataan kemampuan berinovasi mendapatkan rata-rata 3,33 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik, kemampuan konseptual medapatkan nilai rata-rata 3,6 angka tersebut masuk kedalam kriteria baik, maksud dan tujuan pimpinan mudah di mengerti mendapatkan rata-rata 3,2 angka tersebut masuk dalam kriteria kurang baik, pimpinan memahami apa yang disampaikan oleh bawahan mendapatkan rata-rata 3,33 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik, kemampuan memberikan motivasi mendapatkan rata-rata 3,26 angka tersebut ,masuk kedalam kriteria kurang baik, kemampuan memberikan ide mendapatkan rata-rata 3,4 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik, kemampuan mengawasi bawahan mendapatkan rata-rata 3,56 angka tersebut masuk kedalam kriteria baik dan kemampuan memanfaatkan SDM secara efektif dan efesien mendapatkan rata-rata 3,3 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik.

Berdasarkan hasil dari beberapa pernyataan yang terdiri dari indikator tentang kepemimpinan secara keseluruhan mendapatkan rata-rata 3,37 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik. Maka dari itu, kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat belum optimal.

Kepemimpinan adalah salah satu faktor keberhasilan suatu organisasi, jika kepemimpinan yang baik akan menimbulkan kebaikan kepada organisasi. Tetapi hal tersebut adalah hanya sebagaian kecil untuk mencapai tujuan keberhasilan suatu organisasi. Budaya kerja di SEKDA Kab. Bandung Barat yang terbilang semakin menurun kinerja para karyawannya, sering kali target yang telah ditetapkan tidak mampu dicapai karena para karyawan/ pegawai lebih memilih untuk menunda pekerjaan sehingga banyaknya pekerjaan yang terbengkalai, hal tersebut sudah menjadi kebiasaan pegawai tidak tetap di SEKDA Kab. Bandung Barat dan menjamur menjadi budaya kerja yang buruk.

Budaya organisasi adalah hal terpenting didalam organisasi karena, tanpa adanya budaya organisasi kemungkinan besar organisasi akan hancur dan tidak akan berjalan seperti yang diharapkan. Pentingnya budaya organisasi yang menjadi satu elemen pemersatu dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan apabila budaya organisasi yang dituangkan oleh manajemen baik pasti akan berdampak terhadap berbagai aspek seperti kinerja, motivasi serta kepemimpinan. Kebiasaan yang biasa di laksanakan dengan baik dengan mengacu kepada aturan serta sumber daya manusia bisa mengimplementasikan hal tersebut dengan baik, maka suatu organisasi akan mencapai suatu tujuan sesuai dengan perencanaan organisasi serta berdasarkan visi dan misi yang telah ditentukan bersama. Adapun pra-survey mengenai Budaya Organisasi pegawai tidak tetap Di Sekretariat Daerah adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.7**

**Pra Survey Budaya Organisasi**

**di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Dimensi | SB | | B | | KB | | TB | | STB | | ∑ | skor total | | rata rata |
| 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | |
| F | S | F | S | F | S | F | S | F | S | skor | skor ideal |
| 1 | Dorongan untuk melakukan Inovasi | 5 | 25 | 5 | 20 | 10 | 30 | 4 | 8 | 6 | 6 | 30 | 89 | 150 | 2.96 |
| 2 | Karyawan bekerja dengan teliti | 7 | 35 | 7 | 28 | 11 | 33 | 3 | 6 | 2 | 2 | 30 | 104 | 150 | 3.46 |
| 3 | Di tuntut agar lebih berkualitas | 5 | 25 | 6 | 24 | 12 | 36 | 3 | 6 | 4 | 4 | 30 | 95 | 150 | 3.16 |
| 4 | Mempunyai hak berkembang | 3 | 15 | 10 | 40 | 12 | 36 | 4 | 8 | 1 | 1 | 30 | 100 | 150 | 3.33 |
| 5 | Kerja sama tim | 10 | 50 | 10 | 40 | 5 | 15 | 3 | 6 | 2 | 2 | 30 | 113 | 150 | 3.76 |
| 6 | Bekerja dengan cepat dan efisien | 4 | 20 | 10 | 40 | 12 | 36 | 2 | 4 | 2 | 2 | 30 | 102 | 150 | 3.4 |
| 7 | Bekerja sesuai dengan prosedur | 8 | 40 | 2 | 10 | 15 | 45 | 1 | 2 | 4 | 4 | 30 | 101 | 150 | 3.36 |
| 8 | Saling menghargai | 7 | 35 | 10 | 40 | 5 | 15 | 5 | 10 | 3 | 3 | 30 | 103 | 150 | 3.43 |
| Jumlah Skor Total | | | | | | | | | | | | | 807 | | |
| Rata-Rata | | | | | | | | | | | | | 3.36 | | |

Sumber : Hasil Pra Survey Budaya Organisasi (Hasil Olahan Penulis, 2019)

Berdasarkan tabel 1.7 yang tertera diatas menunjukan bahwa terdapat delapan pernyataan, dari delapan pernyataan tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut. Pernyataan dorongan untuk melakukan inovasi mendapatkan rata-rata 2,96 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik, karyawan bekerja dengan teliti medapatkan nilai rata-rata 3,46 angka tersebut masuk kedalam kriteria baik, di tuntut agar lebih berkualitas mendapatkan rata-rata 3,16 angka tersebut masuk dalam kriteria kurang baik, mempunyai hak berkembang mendapatkan rata-rata 3,33 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik, kerja sama tim mendapatkan rata-rata 3,76 angka tersebut ,masuk kedalam kriteria baik, bekerja dengan cepat dan efisien mendapatkan rata-rata 3,4 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik, bekerja sesuai dengan prosedur mendapatkan rata-rata 3,36 angka tersebut masuk kedalam kriteria baik dan saling menghargai mendapatkan rata-rata 3,43 angka tersebut masuk kedalam kriteria baik.

Berdasarkan hasil dari beberapa pernyataan yang terdiri dari indikator tentang budaya organisasi secara keseluruhan mendapatkan rata-rata 3,36 angka tersebut masuk kedalam kriteria kurang baik. Maka dari itu, budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat belum optimal.

Pegawai dalam kehidupan sehari-hari adalah sebagai mahluk sosial yang tidak akan terlapas dari lingkungannya. Lingkungan di suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap kepribadian seorang pegawai baik secara posotif maupun negatif. Budaya organisasi yang baik akan berpengaruh positif kepada seluruh orang yang terlibat dalam organisasi. Manusia pada dasarnya diciptakan hidup berkelompok hal tersebut bisa diartikan bahwa manusia tidak bisa bekerja secara individual melaikan manusia bekerja secara berkelompok serta masuk kedalam organisasi yang mempunyai budaya organisasi yang baik demi terwujudnya tujuan/target bersama yang telah ditentukan dari berbagai aspek.

Adapun keanekaragamaan bentuk organisai, tentunya hal tersebut karena setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda beda hal tersebut sungguh sangat wajar karena lingkungan organisasinya mempinya karakteristik yang berbeda-beda. Peranan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan karena, setiap kegiatan organisasi diukur melalaui kinerja serta bagaimana budaya organisasi yang tercipta. Tak lain budaya organisasi yang baik menciptakan kinerja yang baik bagi karyawan serta mencapai tujuan dari perusahaan berdasarkan visi dan misi yang telah ditentukan.

Organisasi tentunya memiliki budaya organisasi secara masing-masing denga perbedaan satu sama lain. Korelasi antara budaya organisasi terhadap kinerja seorang pegawai sangat behubungan kuat. Apabila sebuah organisasi dapat menciptakan sebuah budaya organisasi yang bisa membuat para karyawan merasa nyaman, penuh motivasi dalam melakukan pekerjaan maka dari itu, kinerja karyawan akan meningkat. Pengaruh budaya organisasi yang tercermin dari orientasi hasil yang dicapai karyawan serta bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuat, bagaimana imbalan dibagikan, bagaimana organisasi respon terhadap lingkungannya.

Berdasarkan latar belakang yang sudak dipaparkan untuk mengetahui jauh mengenai hal yang telah diuraikan, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Tidak Tetap di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat”**.

**1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Identifikasi masalah merupakan proses merumuskan permasalahan-permasalahan yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang mencakup di dalam penelitian terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

**1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian, maka dapat diidentifikasikan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai Tidak Tetap belum optimal.
2. Melakukan tugas pokok dan fungsi belum optimal.
3. Inisiatif kerja masih belum optimal.
4. Kerja sama tim masih belum optimal.
5. Motivasi Pegawai Tidak Tetap masih rendah.
6. Status kepegawaian yang masih belum ada kejelasan.
7. Kepemimpinan masih belum optimal.
8. Kemampuan pimpinan dalam berinovasi masih rendah.
9. Kurang memahami tugas dan kewajiban dengan baik.
10. Kemampuan dalam memberikan motivasi masih belum optimal.
11. Kemampuan memberikan ide masih rendah.
12. Kemampuan pimpinan dalam memanfaatkan SDM secara efektif dan efisien masih belum optimal.
13. Budaya organisasi masih rendah.
14. Dorongan untuk melakukan inovasi masih rendah.
15. Bekerja sesuai dengan prosedur masih belum optimal.
16. Tuntutan agar lebih berkualitas dalam bekerja masih rendah.

**1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.
2. Bagaimana Budaya Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.
3. Bagaimana Motivasi Pegawai Tidak Tetap di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.
4. Bagaimana Kinerja Pegawai Tidak Tetap di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.
5. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi Pegawai Tidak Tetap di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.
6. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi Pegawai Tidak Tetap di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.
7. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi Pegawai Tidak Tetap di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.
8. Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja Pegawai Tidak Tetap di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.

**1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, tujuan dalam melaksanakan penelitian ini adalah unruk mengetahui serta memperoleh data tentang berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan dengan tujuan utamanya untuk menganalisis dan mengetahui:

1. Kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.
2. Budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.
3. Motivasi pegawai tidak tetap di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.
4. Kinerja pegawai tidak tetap di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.
5. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi pegawai tidak tetap di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.
6. Besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pegawai tidak tetap di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.
7. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pegawai tidak tetap di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.
8. Besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai tidak tetap di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.

**1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis diharapkan dapat memperoleh manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

**1.4.1 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan pihak manajerial para pejabat instansi pada bagian Sumber Daya Manusia atau HRD ataupun Bagian umum dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dan menciptakan tenaga dengan melalui kinerja kepemimpinan yang baik, budaya organisasi yang sehat, serta membangun motivasi karyawan yang tinggi.

**1.4.2 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian diharapkan dapat member masukan kepada pihak manajemen bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai agar dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Membantu perusahaan untuk menentukan kepemimpinan, perubahan budaya organisasi dan program peningkatan motivasi pegawai. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat menjadi masukan bagi para peneliti lain yang akan melakukan penelitian serupa.