BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan suatu unsur yang saling berinteraksi dan tersusun dalam sebuah struktur yang dapat membantu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut maka instansi harus mampu melaksakan fungsi dan aktivitas manajemen terhadap sumber daya manusia, sebagai aset yang sangat penting agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Melihat pentingnya peranan faktor Sumber Daya Manusia dalam sebuah instansi, maka tidak salah jika dikatakan bahwa Sumber Daya Manusia adalah aset yang paling penting yang berdampak pada kesejahteraan instansi secara langsung

Setiap instansi dalam melakasanakan program kegiatannya selalu diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu faktor yang menjadi kriteria untuk mencapai kelancaran tujuan tersebut adalah sumber daya manusia. Apabila instansi tersebut mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa instansi tersebut efektif. Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dengan baik tidak hanya terjadi pada perusahaan swasta, tetapi pemerintah juga perlu memperhatikan hal-hal tersebut terutama instansi pemerintah seperti Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung. Hal ini didukung oleh Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bandung.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci bagi organisasi dalam menjawab tantangan dan memanfaatkan peluang yang ditimbulkan oleh kebijakan organisasi, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh faktor sumber daya manusia (SDM). Pentingnya pegawai dalam organisasi, maka diperlukan perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan organisasi mudah tercapai. Pegawai memiliki informasi yang jelas apakah pekerjaan mereka memiliki dampak positif terhadap para penerima manfaatnya yaitu individu atau kelompok yang dilayani organisasi.

Pemerintahan Negara Republik Indonesia telah mengeluarkan peraturan Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada system prestasi dan system karier. Penilaian kinerja ini penting bagi instansi pemerintahan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Prestasi kerja akan dinilai berdasarkan 2 (dua) unsur penilaian, yaitu:

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP), yaitu rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Aparatur Sipil Negara (ASN).
2. Perilaku kerja (PK), yaitu setiap tingkah laku, sikap atau Tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Peraturan pemerintah ini mensyaratkan setiap pegawai wajib menyusun sasaran kerja berdasarkan rencana kerja tahunan instansi yang memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap hasil penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara

(ASN) wajib disampaikan kepada Tim Penilaian Kinerja. Hasil penilaian kinerja Aparatur Sipil negara (ASN) dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pembinaan karier Aparatur Sipil Negara (ASN). Penilaian kinerja ini dilakukan setiap satu tahun sekali dan dinilai oleh pejabat penilai yakni atasan langsung pegawai tersebut.

Tabel 1.1
Unsur-Unsur Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku Kerja

No	Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)	Perilaku Kerja (PK)
	Unsur-Unsur	Unsur-Unsur
1	Perencanaan Strategis Instansi Pemerintah	Orientasi Pelayanan
2	Perjanjian Kinerja	Komitmen
3	Organisasi dan Tata Kerja	Inisiatif Kerja
4	Uraian Jabatan	Kerja Sama
5	SKP Atasan Langsung	Kepemimpinan
Bobot Penilaian	60%	40%

Sumber: Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 1.1 unsur penilaian sasaran kerja pegawai terdiri atas lima unsur yakni perencanaan strategis instansi pemerintah, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, uraian jabatan dan SKP atasan langsung yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 Pasal 8 dan 9. Sedangkan perilaku kerja yang didalamnya terdapat lima unsur yakni orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama dan kepemimpinan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 Pasal 25 ayat 1. Penilaian prestasi kerja dengan menggunakan sasaran kinerja pegawai mulai diberlakukan setiap instansi pemerintahan sesuai dengan Peraturan Pemerintahan No. 30 tahun 2019.

Penilaian kinerja PNS sebagaimana dimaksud dapat dilakukan dengan memberikan bobot masing-masing unsur penilaian: a.70% (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 30% (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja;

atau b. 60% (enam puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 40% (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja. Penilaian Kinerja PNS dengan bobot 70% (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP dan 30% (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja sebagaimana dimaksud, menurut PP ini, dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang tidak menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.

Penilaian Kinerja PNS dengan bobot 60% (enam puluh persen) untuk penilaian SKP dan 40% (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja, menurut PP ini, dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung. Dari unsur-unsur diatas yang mana pada saat penilaian dicocokan dengan standar nilai yang ada dibawah ini.

Tabel 1.2
Standar Nilai Kinerja Pegawai

No	Nilai (%)	Kategori
1	110 – 120	Sangat Baik
2	90 – 120	Baik
3	70 – 90	Cukup Baik
4	50 – 70	Kurang
5	50 – kebawah	Sangat Kurang

Sumber: Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019

Berdasarkan tabel 1.2 bahwa standar-standar nilai yang akhirnya dapat menentukan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang akan dicocokan menurut bobot yang terdapat di dalam tabel 1.1 diatas. Dengan diberlakukannya standar penilaian kinerja pegawai sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 Pasal 41 ayat 5, maka pegawai akan lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diterimanya. Hasil Penilaian kinerja ini digunakan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan

Aparatur Sipil Negara (ASN) dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi dan promosi, serta untuk mengikuti Pendidikan dan pelatihan.

SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) merupakan perangkat pemerintah daerah baik tingkat Provinsi maupun Kabupaten/Kota di Indonesia yang bertanggung jawab kepada Gubernur/Bupati/Walikota dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan dekonsentrasi/tugas pemerintahan di bidang tertentu di daerah Provinsi, Kabupaten/Kota. Pembentukan SKPD ini yaitu pada tahun 2004 dalam Undang-Undang Pasal 120 No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Akuntabilitas Kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran atau target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) diterapkan sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang SAKIP dan Evaluasi implementasi SAKIP yang berfungsi untuk mendorong adanya peningkatan kinerja instansi pemerintah secara konsisten serta mewujudkan capaian kinerja (hasil) instansinya sesuai yang diamanahkan dlam RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional) atau RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah).

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi (PERMENPAN RB) Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2021 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang dimana terdapat program penguatan akuntabilitas kinerja dalam rangka reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme), meningkatnya kualitas pelayanan public kepada masyarakat, dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Berikut merupakan penilaian kategori Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah:

Tabel 1.3
Penilaian Kategori Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

No	Kategori	Nilai Angka	Interpretasi
1	AA	>90 – 100	Sangat Memuaskan
2	A	>80 – 90	Memuaskan
3	BB	>70 – 80	Sangat Baik
4	B	>60 – 70	Baik
5	CC	>50 – 60	Cukup/Memadai
6	C	>30 – 50	Kurang
7	D	0 – 30	Sangat Kurang

Sumber: PERMENPAN RB Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 1.3 yang dikeluarkan oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN RB) Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2021 menunjukan bahwa terdapat perbedaan tingkatan nilai kategori instansi pemerintah yang berfungsi untuk menentukan di posisi mna instansi pemerintah tersebutyang memiliki tingkat kinerja akuntabilitas sangat memuaskan sampai kinerja akuntabilitas yang sangat kurang.

Penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung dan tujuan untuk

memperkuat lokasi penelitian dapat dilakukan dengan menggunakan data peringkat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Tabel 1.4 Merupakan daftar hasil penilaian Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) Lingkungan Kota Bandung tahun 2022.

Tabel 1.4
Daftar Hasil Penilaian Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) Lingkungan Kota Bandung Tahun 2022

Peringkat	Nama Pemerintahan Daerah	Nilai Sakip 2022	
		Angka%	Predikat
1	Inspektorat	91,93	AA
2	Dinas Pendidikan	85,37	A
3	Dinas Kesehatan	82,44	A
4	Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang	81,43	A
5	Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman Dan Pertahanan	81,29	A
6	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	80,87	A
7	Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik	80,41	A
8	Dinas Perhubungan	80,1	A
9	Dinas Lingkungan Hidup	79,45	BB
10	Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil	79,71	BB
11	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak Dan Keluarga Berencana	78,93	BB
12	Dinas Ketenagakerjaan Koprasi Dan Usaha Kecil Menengah	78,91	BB
13	Dinas Penanaman Modal Terpadu Satu Pintu	78,42	BB
14	Dinas Pemuda Dan Olahraga	77,85	BB
15	Dinas Kesehatan Pangan, Pertanian Dan Perikanan	77,82	BB
16	Dinas Pemberdaya Masyarakat Dan Desa	77,74	BB
17	Dinas Arsip Dan Perpustakaan Daerah	77,27	BB
18	Dinas Komunikasi Dan Informatika	76,7	BB
19	Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan	66,55	B
20	Dinas Perdagangan Dan Perindustrian	66,47	B
21	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian Dan Pengembangan	66,44	B
22	Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	66,31	B

Sumber: Inspektorat Kota Bandung

Berdasarkan Tabel 1.4 tersebut menunjukkan bahwa nilai hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di lingkungan Kota Bandung peringkat pertama adalah inspektorat dengan persentase nilai sebesar 91,93% yang mana memperoleh kategori AA (Sangat Memuaskan), sedangkan pada Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung berada pada peringkat terakhir dengan presentase nilai sebesar 66,31% yang mana mendapatkan kategori B (Baik). Peringkat yang dicapai oleh instansi pemerintahan merupakan gambaran secara umum keberhasilan instansi dalam menjalankan tugasnya. Ketidak berhasilan instansi dalam mencapai nilai sempurna tersebut yang menjadi fokus permasalahan pada suatu instansi pemerintahan.

Hal ini membuktikan bahwa Badan Kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya manusia Kota Bandung perlu meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang menangani implementasi SAKIP di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung secara berkelanjutan dengan bertujuan untuk tahun selanjutnya dapat meraih posisi terbaik dengan kategori AA (Sangat Memuaskan).

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan oleh peneliti kepada beberapa pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung, dalam tugasnya pegawai sudah mendapat pembagian pekerjaannya masing-masing bagian yang ditempati. Sistem kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung dalam setiap bagiannya adalah system kerja tim, sehingga pegawai yang sudah mendapat tugas masing-masing dapat bahu membahu untuk menyelesaikan tugas yang diperintahkan. Meskipun pada dasarnya setiap orang sudah diberikan *jobdesk* masing-masing, tetapi ada kalanya tugas yang diberikan akan membutuhkan. Kerjasama sehingga tidak hanya menjadi tugas individu, beban kerja yang dirasakan menjadi berkurang.

Tugas yang diberikan juga terkesan mendadak dan membutuhkan waktu yang cepat untuk diselesaikan, pegawai merasakan tekanan kerja yang tinggi sehingga

pegawai merasa jenuh dan lelah dengan pekerjaanya. Karena tidak dipungkiri bahwa banyak pegawai yang sudah bekerja tidak dalam jangka waktu yang sebentar sehingga pegawai sudah merasakan ritme kerja yang tinggi dan membutuhkan sedikitnya waktu untuk istirahat agar jenuh dan lelah yang dirasakan dapat berkurang. Itu artinya, pegawai merasa kurang mampu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Berikut data penilaian kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung:

Tabel 1.5
Data Penilaian Kinerja

Tahun	Target %	Realisasi %	Kategori
2018	110	81.67	CUKUP BAIK
2019	110	82,2	CUKUP BAIK
2020	110	82,08	CUKUP BAIK
2021	110	82,15	CUKUP BAIK
2022	110	82,28	CUKUP BAIK

Sumber: Sub Bagian Umum Administrasi BKPSDM Kota Bandung

Berdasarkan Tabel 1.5 menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pegawai mengalami peningkatan setiap tahunnya dari tahun 2018-2022, pada tahun 2018 pencapaian kinerjanya sebesar 81,67%, tahun 2019 sebesar 82,2%, tahun 2020 sebesar 82,08%, tahun 2021 sebesar 82,15% dan pada tahun 2022 sebesar 82,28%. Namun dari hasil pencapaian kinerja selama 5 tahun kebelakang Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung belum mencapai target yang ditetapkan yaitu sebesar 110% dengan predikat sangat baik sesuai standar nilai kinerja pegawai yang diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 Pasal 41 ayat 5. Tentu ini menjadi tantangan bagi pemimpin di mana harus lebih meningkatkan kinerja pegawai demi mencapai kinerja instansi yang baik.

Permasalahan kinerja pegawai yang terjadi dan dari semua data sekunder yang telah diuraikan sebelumnnya, peneliti melakukan pra survey dengan menyebarkan kuesioner pendahuluan serta melakukan wawancara kepada pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung mengenai kinerja pegawai. Tabel 1.6 adalah hasil data yang diperoleh penulis dalam kuesioner pendahuluan mengenai kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 1.6
Hasil Kuesioner Pra Survei Variabel Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung

Variabel	Dimensi	Alternatif Jawaban					Total	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kinerja Pegawai	Kualitas Kerja	6	5	19	0	0	107	3,56
	Kuantitas Kerja	3	7	17	3	0	100	3,33
	Tanggung Jawab	4	10	16	0	0	108	3,6
	Kerja Sama	3	7	15	5	0	98	3,26
	Inisiatif	4	6	15	5	0	99	3,3
Skor Rata-Rata								**3,41**

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survey 2023

Berdasarkan Tabel 1.6 dapat dilihat bahwa hasil kuesioner pendahuluan mengenai kinerja pegawai yaitu skor rata-rata sebesar 3,41 yang menyatakan bahwa kondisi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung yang secara keseluruhan dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu peneliti melakukan wawancara dan diperoleh hasil yaitu terdapat indikator yang nilainya masih dibawah rata-rata yaitu dimensi kerja sama dan inisiatif.

Dimensi kerja sama yaitu masih adanya beberapa pegawai yang kurang berkomunikasi dan cenderung menyelesaikan tugas secara individu serta tidak terjalin kerja sama yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kerja sama

sangat membawa pengaruh positif bagi hasil yang akan dicapai selain itu dapat memudahkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan.

Dimensi kedua yaitu inisiatif yaitu masih sering diabaikan dan kurang mendapat perhatian dari sebagian pegawai, karena menurut ssebagian pegawai hal tersebut merupakan kewajiban para pemimpin atau atasan, dan sebagai bawahan tidak perlu berinisiatif padahal dengan berinisiatif merupakan salah satu karakter dasar yang perlu dimiliki dan dikembangkan dengan baik. Instansi mengharapkan setiap pegawainnya dapat bekerja sama secara optimal sehingga dapat menunjang kinerja yang baik bagi instansi.

Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung diindikasikan masih rendah, hal ini diperkuat berdasarkan hasil pra-survei yang telah peneliti lakukan kepada 30 responden pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota bandung. Menurut Kasmir (2018:189-192) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, beban kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja.

Besar pengaruh variabel-variabel bebas yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai maka penulis melakukan pengukuran menggunakan 5 variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, alasan penulis melakukan kuesioner yaitu untuk mengetahui masalah-masalah apa saja yang yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Berikut ini data yang penulis peroleh mengenai faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung.

Tabel 1.7
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung

Variabel	Dimensi	Alternatif Jawaban					Total	Rata-Rata
		SS 5	S 4	KS 3	TS 2	STS 1		
Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh Ideal	2	5	18	5	0	94	3,13
	Motivasi Inspirasional	3	5	20	2	0	99	3,3
	Stimulasi Intelektual	5	4	19	2	0	102	3,4
	Pertimbangan Individual	4	10	16	0	0	108	3,6
Skor Rata-Rata Kepemimpinan Transformasional								**3,35**
Motivasi Kerja	Kebutuhan Untuk Berprestasi	3	9	15	3	0	102	3,4
	Kebutuhan Afiliasi	4	6	20	0	0	104	3,46
	Kebutuhan Akan Kekuasaan	3	7	15	5	0	98	3,26
Skor Rata-Rata Motivasi Kerja								**3,37**
Beban Kerja	Tuntutan Fisik dan Psikologis	7	6	12	3	2	103	3,43
	Beban Psikologis	9	15	6	0	0	101	4,1
	Tuntutan Tugas	10	12	4	2	1	115	3,83
Skor Rata-Rata Beban Kerja								3,78
Disiplin Kerja	Taat Terhadap Aturan Waktu	10	12	`5	3	0	119	3,96
	Taat Aturan Instansi/Perusahaan	8	10	8	4	0	112	3,73
	Taat Terhadap Aturam Perilaku Dalam Pekerjaan	6	16	6	2	0	116	3,86
Skor Rata-Rata Disiplin Kerja								3,85
Lingkungan Kerja	Lingkungan Kerja Fisik	8	10	6	4	2	108	3,6
	Lingkungan Kerja Non Fisik	14	11	5	0	0	129	4,3
Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja								3,95

Sumber: Hasil Olah data Kuesioner Pra Survei 2023

Berdasarkan Tabel 1.7 dapat diketahui tanggapan dari 30 responden mengenai 5 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung, berdasarkan hasil kuesioner pra survei yang mendapatkan rata-rata persentase yang

paling rendah yaitu variabel kepemimpinan transformasional dengan hasil sebesar 3,35, dan variabel motivasi kerja dengan hasil sebesar 3,37. Kedua faktor tersebut mempunyai hasil rata-rata terendah dibandingkan dengan variabel yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai menurun yang diakibatkan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja.

Fenomena yang ditemukan berdasarkan hasil kuesioner pra survey yaitu variabel kepemimpinan transformasional memiliki skor rata-rata dengan salah satu hasil paling rendah dibandingkan dengan variabel-variabel lainnya. Hal ini dapat berpengaruh terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Berikut data yang diperoleh dalam kuesioner pendahuluan mengenai variabel kepemimpinan transformasional yang bermasalah dalam pra-survey pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung.

Tabel 1.8
Hasil Kuesioner Pra-Survei Variabel Kepemimpinan Transformasional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung

Variabel	Dimensi	Alternatif Jawaban					Total	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh Ideal	2	5	18	5	0	94	3,13
	Motivasi Inspirasional	3	5	20	2	0	99	3,3
	Stimulasi Intelektual	5	4	19	2	0	102	3,4
	Pertimbangan Individual	4	10	16	0	0	108	3,6
Skor Rata-Rata Kepemimpinan Transformasional								**3,35**

Sumber: Hasil Olah Data Kuesipner Pra Survey 2023

Berdasarkan pada Tabel 1.8 hasil kuesioner pra-survey diatas pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung dengan

variabel kepemimpinan transformasional memperoleh skor rendah yakni 3,35. Terdapat indikator yang nilai nya masih dibawah rata-rata yaitu dimensi motivasi inspirasional dan pengaruh ideal. Dimensi motivasi inspirasional yaitu adanya sikap pemimpin yang kurang mampu memberikan inspirasi dan menyampaikan serta memotivasi secara menarik kepada bawahannya agar dapat menyelesaikan tugas dengan baik, serta kurang nya menginspirasi bawahan agar mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan instansi. Dimensi kedua yaitu pengaruh ideal masih kurangnya tingkat kepercayaan pegawai terhadap pimpinan nya dalam mengatasi setiap masalah yang mana dalam hal tersebut pemimpin kurang memunculkan rasa kepercayaan serta respek terhadap pegawai atau bawahannya.

Hasil skor rata-rata pra-survei kepemimpinan transformasional didapatkan skor rata-rata 3.35 dan belum memenuhi standar ideal dengan skor 100. Hal ini menunjukkan bahwa masih rendahnya nilai skor rata-rata kepemimpinan transformasional pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung yang diperkuat berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan. Selain faktor kepemimpinan transformasional pada Badan Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung, selanjutnya faktor yang menjadi masalah yaitu motivasi kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain untuk mengetahui hasil kuesioner pra survey motivasi kerja pada pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung, dapat diliihat pada Tabel 1.9 sebagai berikut:

Tabel 1.9
Hasil Kuesioner Pra Survey Variabel Motivasi Kerja Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung

Variabel	Dimensi	Alternatif Jawaban					Total	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Motivasi Kerja	Kebutuhan Untuk Berprestasi	3	7	15	5	0	98	3,26
	Kebutuhan Untuk Afiliasi	4	6	20	0	0	104	3,46
	Kebutuhan Akan Kekuasaan	3	9	15	5	0	102	3,4
Skor Rata-Rata Motivasi Kerja								**3,37**

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survey 2023

Berdasarkan pada Tabel 1.9 hasil kuesioner pra-survey diatas yang dilakukan kepada 30 pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung dengan variabel motivasi kerja memperoleh skor rendah yakni 3,37. Selain itu, peneliti melakukan wawancara terhadap pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota bandung. Beliau mengatakan Sebagian pegawainya masih ada yang terlalu santai dalam menyelesaikan pekerjaan, menjadikan sikap terlalu santai tersebut berdampak pada kurangnya usaha pegawai dalam mencapai prestasi kerja yang tertinggi.

Prestasi kerja pegawai akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya kalau pegawai tersebut mempunyai motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut maka pada umumnya tingkat kinerja akan tinggi. Uraian diatas menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Hal ini terkait dengan faktor meningkatnya kinerja seorang pegawai. Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul

“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA BANDUNG”.

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi dan rumusan masalah adalah proses penting, dalam sebuah penelitian yang bertujuan agar peneliti maupun pembaca mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul penelitian, sedangkan rumusan penelitian adalah pertanyaan penelitian yang mengarahkan kepada apa yang sebenarnya ingin dikaji atau dicari tahu. Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini penulis mengidentifikasikan dan merumuskan masalah sebagai berikut:

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dijelaskan, dapat diidentifikasikan permasalahan yang muncul yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional
    a. Kepemimpinan transformasional yang ada masih memiliki kekurangan dalam menerapkannya kepada pegawai.
    b. Kurangnya sikap pemimpin dalam menyampaikan serta memberikan motivasi dan inspirasi kepada bawahannya.
2. Motivasi Kerja
    a. Kurangnya usaha pegawai dalam mencapai prestasi tertingginya.
    b. Kurangnya memiliki antusias yang tinggi untuk meningkatkan prestasi dalam bekerja.

c. Kurangnya motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

3. Kinerja Pegawai

   a. Kurangnya tanggungjawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

   b. Kurangnya Kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

   c. Kurang inisiatif pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan Latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung.
2. Bagaimana Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung.
3. Bagaimana Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung.
4. Seberapa besar Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Bandung, secara simultan dan parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kepemimpinan Transformasional Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung.

2. Motivasi Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung.
3. Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung.
4. Besarnya Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung, secara simultan dan parsial.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan hasil yang bermanfaat sesuai dengan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas. Penulis juga berharap dengan dilakukannya penelitian ini akan menghasilkan hasil yang dapat bermanfaat secara akademis dan praktis untuk penelitian selanjutnya dan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini dapat memberikan informasi, dan referensi dalam penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya kajian tentang Kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja, dan Kinerja pegawai. Adapun kegunaan teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Dapat memperkaya konsep atau teori perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
b. Dapat mengetahui definisi serta pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

c. Dapat dijadikan bahan diskusi wacana ilmiah serta dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini dapat memberikan manfaat teoretis/akademis dan praktis. Dari perspektif akademik penggunaan teoritis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam pengembangan studi dan konsep ilmu manajemen. Kepentingan praktis hasil penelitian ini bisa berguna bagi pihak-pihak berikut:

1. Bagi penulis
    a. Menambah pengetahuan dan wawasan di bidang sumber daya manusia khususnya masalah yang berkaitan dengan Kepemimpinan Transformasional, motivasi kerja dan kinerja pegawai.
    b. Menambah ilmu pengetahuan serta pemahaman yang belum diperoleh dalam perkuliahan sehari-hari dengan membandingkan teori dan praktek di lapangan.
2. Bagi Instansi
    a. Sebagai harapan yang akan menjadikan salah satu bahan evaluasi pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia dan akan bermanfaat sebagai masukan bagi instansi yang bersangkutan dimasa yang akan datang.
    b. Sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan-keputusan tingkat manajerial untuk menentukan langkah-langkah dimasa yang akan datang.
3. Bagi Pihak Lain

a. Dapat dijadikan sebagai referensi dan acuan bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian selanjutnya mengenai kemampuan kerja dan lingkungan kerja sosial dimana digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, mengingat masih banyak yang belum terungkap dalam penelitian ini.
b. Bagi pihak lain dapat dijadikan sebagai referensi dan acuan bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian selanjutnya mengenai kemampuan kerja dan lingkungan kerja sosial dimana digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, mengingat masih banyak yang belum terungkap dalam penelitian ini.