

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 melaksanakan 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.

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam operasional instansi yang dituntut untuk lebih memperhatikan aspek sumber daya manusia yang dimilikinya agar tercipta pegawai yang tangguh, jujur, professional, cerdas, kreatif dan berpandangan luas kedepannya yang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap kemajuan instansi. Seiring dengan perkembangannya, instansi seringkali mengabaikan tentang pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Kendali sering terdengar isu tentang pentingnya pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan instansi pemerintah, tetapi penanganannya secara terencana dan terfokus, baik oleh kelompok maupun individu. Oleh karena itu,

potensi setiap sumber daya manusia yang ada harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal.

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 Kabupaten Subang. Hal ini didukung oleh Peraturan Daerah Kabupaten Subang Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Subang. Berdasarkan Peraturan Bupati Subang Nomor 74 Tahun 2016 tentang tugas pokok, fungsi dan tata kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan unsur penunjang urusan pemerintah yang menjadi kewenangan daerah bidang kepegawaian, dan pengembangan sumber daya manusia. Tugas dan fungsi dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang tersebut tentu perlu didukung dengan sumber daya manusia yang baik, salah satunya dengan cara meningkatkan motivasi kerja agar dapat bekerja optimal dan memberikan kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan.

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	SKP	Perilaku Kerja
	Unsur-unsur	Unsur-unsur
1.	Perencanaan Strategi Instansi Pemerintah	Orientasi pelayan
2.	Perjanjian Kinerja	Komitmen
3.	Organisasi dan Tata Kerja	Inisiatif kerja
4.	Uraian Jabatan	Kerjasama
5.	SKP Atasan Langsung	Kepemimpinan
Bobot	60%	40%

Sumber: Peraturan Pemerintah No.30 Tahun 2019

Berdasarkan tabel 1.1 bisa dilihat bahwasanya unsur-unsur penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) menurut Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 terdiri atas empat unsur yakni kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan perilaku kerja yang didalamnya terdapat lima unsur yakni orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama, dan kepemimpinan. Penilaian akhir dari prestasi kerja adalah dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja.

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 di atas yang mana pada saat penilaian dicocokkan dengan standar nilai yang ada dibawah ini.

Tabel 1. 2
Skala Nilai Kinerja Pegawai

Keterangan	Nilai
Sangat Baik	91% - 100%
Baik	76% - 90%
Cukup	61% - 75%
Kurang	50% - 60%
Sangat Kurang	≤ 50%

Sumber: Peraturan Pemerintah No.30 Tahun 2019

Berdasarkan tabel 1.2 mengacu dan merujuk pada Peraturan Pemerintah No.30 Tahun 2019 dapat dilihat bahwa standar-standar nilai yang akhirnya dapat menentukan kinerja pegawai yang ada di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Subang akan dicocokkan menurut bobot yang terdapat dalam tabel 1.2 di atas. Kinerja dapat dikatakan baik apabila pegawai tersebut menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan sedikit kesalahan dalam pekerjaannya. 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 pemerintah dan pelaksanaan dekonsentrasi/tugas pemerintah di bidang tertentu di daerah Provinsi, Kabupaten/Kota. Pembentukan SKPD yaitu pada tahun 2004 di dalam Undang-Undang Pasal 120 No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah 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.

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 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkatan nilai kategori instansi pemerintah yang berfungsi untuk menentukan di posisi mana instansi pemerintah tersebut yang memiliki tingkat kinerja akuntabilitas sangat memuaskan sampai kinerja akuntabilitas yang sangat kurang.

Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang dan tujuan untuk memperkuat lokasi penelitian dapat dilakukan dengan menggunakan data peringkat SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah). Tabel 1.4 Merupakan daftar hasil penilaian Evaluasi SAKIP Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia tahun 2022.

Tabel 1.4
Nilai Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP)
di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Subang Tahun 2020-2022

No	Nama SKPD	Nilai Kriteria		
		2020	2021	2022
1	Inspektorat	BB	BB	A
2	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	B	BB	A
3	Dinas Pengendalian Penduduk, KB, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	BB	BB	A
4	Dinas Pariwisata, Kepemudaan dan Olahraga	B	BB	A
5	Dinas Perikanan	BB	BB	A
6	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	B	BB	A
7	Dinas Kesehatan	BB	BB	A
8	Dinas Komunikasi dan Informatika	BB	BB	A
9	Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan	B	BB	A
10	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	BB	BB	A
11	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	BB	BB	A
12	Dinas Perhubungan	BB	BB	A
13	Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian	BB	BB	A

No	Nama SKPD	Nilai Kriteria		
		2020	2021	2022
14	Dinas Pertanian	BB	BB	BB
15	Rumah Sakit Umum Daerah Subang	B	BB	BB
16	Dinas Sosial	B	BB	A
17	Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran	BB	BB	A
18	Dinas Kearsipan dan Perpustakaan	B	B	A
19	Dinas Lingkungan Hidup	BB	BB	A
20	Dinas Ketahanan Pangan	B	BB	BB
21	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	B	BB	A
22	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	B	BB	B

Sumber: Inspektorat Kabupaten Subang

Berdasarkan Tabel 1.4 tersebut menunjukkan bahwa pada tiga tahun kebelakang hasil SAKIP di lingkungan pemerintah Kabupaten Subang mengalami kenaikan dan penurunan yang sangat signifikan. Pada peringkat pertama di duduki oleh inspektorat pada tahun 2020 dan 2021 inspektorat memperoleh nilai skor BB dan tahun 2022 mengalami kenaikan yang baik yaitu memperoleh nilai skor A, sedangkan peringkat terakhir diduduki oleh instansi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang.

Tahun 2020 Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang memperoleh nilai B dan tahun 2021 mengalami kenaikan dengan memperoleh nilai BB tapi pada tahun selanjutnya mengalami penurunan dengan memperoleh nilai B. Oleh karena itu berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa hasil yang diperoleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang belum memperoleh hasil secara maksimal. Hal tersebut membuat peneliti tertarik melakukan penelitian di instansi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang.

Peneliti melakukan penelitian dari beberapa sumber untuk mengetahui di posisi mana Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Subang berada diantar Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang ada di Kabupaten Se Jawa Barat. Karena dapat dilihat dari tabel 1.5 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.5
Pengukuran dan Realisasi Kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Se Jawa Barat

No	Kabupaten	Realisasi	Nilai Kriteria
1.	Bogor	100%	AA
2.	Sukabumi	80%	A
3.	Cianjur	83%	A
4.	Bandung	100%	AA
5.	Bandung wetan	78%	BB
6.	Garut	85%	A
7.	Tasikmalaya	84%	A
8.	Ciamis	80%	BB
9.	Kuningan	84%	A
10.	Cirebon	70%	B
11.	Majalengka	100%	AA
12.	Sumedang	78%	BB
13.	Indramayu	82%	A
14.	Subang	69%	B
15.	Purwakarta	92%	AA
16.	Karawang	100%	AA
17.	Bekasi	86%	A
18.	Pangandaran	90%	A
19.	Tangerang	80%	A

Sumber: <http://esakip.jabarprov.go.id/>

Berdasarkan Tabel 1.5 Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di seluruh kabupaten Se Jawa Barat, Kabupaten Subang yang memiliki realisasi dan nilai kriteria terendah, oleh sebab itu peneliti tertarik untuk memilih Kabupaten Subang sebagai lokasi penelitian untuk mengetahui lebih jauh terkait permasalahan yang sedang dihadapi oleh instansi. Kinerja pegawai sangat diperlukan oleh instansi agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh instansi,

apabila kinerja pegawai rendah maka akan cenderung menimbulkan berbagai kesenjangan lain di instansi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai, mereka mengatakan bahwa kurang puas dengan beberapa aspek pekerjaan diantaranya aspek yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditugaskan sehingga hal ini menyebabkan menurunnya kinerja pegawai yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang. Hal tersebut membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di instansi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang. Dengan permasalahan yang terjadi di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Subang peneliti melakukan pra-survey dengan membagikan kuesioner kepada 30 responden mengenai kinerja pegawai. Berikut hasil kuesioner pra-survey mengenai kinerja pegawai Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Subang:

Tabel 1.6
Hasil Kuesioner Pra-Survey Mengenai Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Subang

No	Dimensi	Alternatif Jawaban					Total	Rata – Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kualitas Kerja	8	12	6	2	2	112	3,73
2	Kuantitas Kerja	7	8	9	4	2	104	3,46
3	Kerja Sama	2	5	10	9	4	82	2,73
4	Tanggung Jawab	6	13	3	2	2	97	3,23
5	Inisiatif	6	15	4	2	3	109	3,63
Skor Rata – Rata								3,35

Sumber: Hasil Pra-Survey di BKPSDM (2023)

Berdasarkan tabel 1.6 dapat dilihat bahwasanya hasil dari kuesioner pendahuluan mengenai kinerja pegawai mendapatkan nilai skor rata-rata yaitu

sebesar 3.35, dimana skor ini menunjukkan bahwa kondisi kinerja pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Subang yang secara keseluruhan dapat dikatakannya rendah dan diperkuat oleh wawancara yang peneliti lakukan terdapat masalah pada dimensi kerja sama dan tanggung jawab, secara keseluruhan dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan. Yang mana masih ada pegawai yang belum kompak dalam tim atau tidak adanya jalinan kerja sama yang baik antara tim dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan kurangnya tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

Perusahaan atau instansi mengharapkan setiap pegawainya dapat bekerja secara optimal dan profesional sehingga dapat menunjang kinerja yang baik bagi organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi atau instansi masih membutuhkan usaha-usaha untuk dapat memaksimalkan kinerja pegawai guna tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Kamir (2016:189-192) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan disiplin kerja. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variable-variabel bebas yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, maka penulis melakukan penelitian dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden. Pra-survey dilakukan agar mengetahui permasalahan dan faktor-faktor apa saja yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai. Dibawah ini penulis menyajikan hasil pra-survey yang telah dilakukan pada tabel 1.7 sebagai berikut:

Tabel 1.7
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Badan
Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten
Subang

No	Variabel	Dimensi	Alternatif Jawaban					Total	Rata – rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kepemimpinan	Pengarahan	13	15	1	1	0	130	4,33
		Komunikasi	3	21	4	2	0	115	3,83
		Pengambilan Keputusan	4	19	5	2	0	115	3,83
		Memotivasi Pegawai	4	18	5	3	0	114	3,8
Skor Rata – Rata Kepemimpinan								3,95	
2	Lingkungan Kerja	Suasana Kerja	8	17	5	1	0	125	4,16
		Perlakuan yang baik dari rekan kerja	7	16	4	2	0	115	3,83
		Perlakuan yang adil dari atasan	7	16	5	1	0	116	3,86
		Keamanan saat bekerja	6	18	5	2	1	122	4,06
Skor Rata – Rata Lingkungan Kerja								3,98	
3	Disiplin Kerja	Taat terhadap waktu	6	16	5	2	1	114	3,8
		Taat terhadap perusahaan	7	15	5	2	1	115	3,83
		Taat terhadap aturan perilaku dalam bekerja	5	17	5	2	1	113	3,77
Skor Rata – Rata Disiplin Kerja								3,80	
4	Motivasi Kerja	Kebutuhan Berprestasi	0	16	7	7	0	99	3,3
		Kebutuhan Berafiliasi	0	18	10	2	0	100	3,53
		Kebutuhan Berkuasa	0	18	5	6	1	106	3,33
Skor Rata – Rata Motivasi Kerja								3,39	
5	Budaya Organisasi	Inovasi dan pengambilan risiko	4	11	8	4	3	99	3,3
		Perhatian terhadap detail	3	13	8	4	2	101	3,36
		Orientasi hasil	4	14	7	3	2	105	3,5
		Orientasi orang	3	12	7	5	3	97	3,23
		Orientasi tim	3	14	7	3	3	101	3,36
		Keagresifan	3	14	7	4	2	102	3,4
		Stabilitas	3	15	8	3	1	106	3,53
Skor Rata – Rata Budaya Organisasi								3,38	
6	Komitmen Organisasi	Komitmen afektif	9	15	5	1	0	122	4,06
		Komitmen kontinyu	7	14	8	1	0	117	3,9
		Komitmen normative	8	13	8	1	0	118	3,93
Skor Rata – Rata Komitmen Organisasi								3,96	

No	Variabel	Dimensi	Alternatif Jawaban					Total	Rata – rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Jumlah Skor = Nilai × Frekuensi Rata-rata= Nilai × F: Jumlah Pegawai (30 orang) Skor Rata-rata= Jumlah Rata-rata: Jumlah Pernyataan									

Sumber: Hasil Pra-Survey di BKPSDM (2023)

Berdasarkan tabel 1.7 di atas, dapat diketahui tanggapan dari 30 responden mengenai 6 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja pegawai di kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusi di Kabupaten Subang, berdasarkan hasil kuesioner pra survey yang mendapatkan rata-rata persentase yang paling rendah yaitu variabel budaya organisasi dengan hasil rata-rata sebesar 3,38 dan variabel motivasi kerja dengan hasil rata-rata sebesar 3,39.

Fenomena yang ditemukan berdasarkan hasil kuesioner pra survey yaitu variabel budaya organisasi memiliki skor rata-rata dengan salah satu hasil paling rendah dibandingkan dengan variabel-variabel lainnya. Berikut data yang diperoleh dalam survey di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang.

Tabel 1.8
Hasil Kuesioner Pra-Survey Mengenai Budaya Organisasi di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Subang

No	Dimensi	Alternatif Jawaban					Total	Rata – Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Inovasi dan pengambilan risiko	4	11	8	4	3	99	3,3
2	Perhatian terhadap detail	3	13	8	4	2	101	3,36
3	Orientasi hasil	4	14	7	3	2	105	3,5
4	Orientasi orang	3	12	7	5	3	97	3,23
5	Orientasi tim	3	14	7	3	3	101	3,36
6	Keagresifan	3	14	7	4	2	102	3,4
7	Stabilitas	3	15	8	3	1	106	3,53
Skor Rata – Rata								3,38

Sumber: Hasil Pra-Survey di BKPSDM (2023)

Berdasarkan tabel 1.8 dapat dilihat hasil hitungan data pra-survey di atas, menunjukkan bahwa budaya organisasi pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Subang yang secara keseluruhan dapat dikatakan rendah dan diperkuat oleh wawancara yang peneliti lakukan terdapat dimensi terendah dalam variable budaya organisasi adalah inovasi dan pengambilan risiko, yaitu kurangnya keinginan pegawai untuk menciptakan ide-ide inovatif dan kurangnya keberanian pegawai dalam mengambil risiko terhadap pekerjaan yang diberikan. Pada dimensi perhatian terhadap detail, terjadi komunikasi yang kurang baik antar sesama pegawai yang ada di instansi. Pada dimensi orientasi tim juga, pegawai kurang memprioritaskan kegiatan kerja dalam organisasi berdasarkan tim tersebut. Kemudian pada dimensi orientasi orang, dimana masih terdapat pegawai yang kurang dalam memahami keadaan sekitarnya dan kurangnya komunikasi kurang baik antar sesama pegawai ataupun antara atasan dengan bawahan, sehingga dapat mempengaruhi kurang baiknya budaya organisasi. Kurang Baiknya budaya organisasi di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Subang mengakibatkan kinerja pegawai menurun.

Berjalannya waktu kerja, setiap pegawai memiliki kesempatan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai, sehingga menghasilkan budaya organisasi baik pula di dalam instansi maupun di luar instansi. Terjadinya budaya organisasi tidak baik di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Subang yaitu dikarenakan adanya konflik yang terjadi baik dari internal maupun eksternal, adanya komunikasi yang kurang baik antar sesama

pegawai ataupun antara atasan dengan bawahan, waktu kerja dan beban kerja yang diberikan kepada pegawai tidak seimbang, serta sikap pimpinan yang tebang pilih alias pilih kasih dalam mengambil keputusan terhadap pegawai, sehingga dapat mempengaruhi kurangnya budaya organisasi.

Faktor yang menjadi masalah selain budaya organisasi yaitu motivasi kerja yang mana motivasi kerja ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Untuk mengetahui hasil kuesioner pra survey motivasi kerja pada pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang, maka berikut ini adalah data yang diperoleh dari hasil kuesioner kepada 30 responden, pra-survei mengenai motivasi kerja:

Tabel 1.9
Hasil Kuesioner Pra-Survey Mengenai Motivasi Kerja di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Subang

No	Dimensi	Alternatif Jawaban					Total	Rata – Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kebutuhan Berprestasi	0	16	7	7	0	99	3,3
2	Kebutuhan Berafiliasi	0	18	10	2	0	100	3,53
3	Kebutuhan Berkuasa	0	18	5	6	1	106	3,33
Skor Rata – Rata								3,39

Sumber: Hasil Pra-Survey di BKPSDM (2023)

Berdasarkan tabel 1.9 dapat dilihat hasil hitungan data pra-survey di atas, menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Subang memperoleh nilai rata-rata rendah yakni sebesar 3,39 yang mana masih terdapat dimensi yang mendapatkan skor rata-rata terendah yaitu dimensi kebutuhan berprestasi dan kebutuhan berkuasa. Selain itu, melakukan wawancara terhadap pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten

Subang, beliau mengatakan sebagian pegawainya masih ada yang terlalu santai dalam menyelesaikan pekerjaannya dan masih adanya pegawai yang memiliki motivasi untuk kebutuhan akan kekuasaan.

Menjadikan sikap terlalu santai tersebut berdampak pada kurangnya usaha pegawai dalam mencapai prestasi kerja yang tertinggi Mc Clelland yang dialih bahasakan oleh A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2017:68) menyebutkan bahwa pegawai akan mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi yang harus ditumbuhkan dari dalam diri pegawai dan juga oleh lingkungan kerjanya, prestasi kerja pegawai akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu.

Pegawai dengan sebaliknya apabila mempunyai motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut maka pada umumnya tingkat kinerja pegawai akan tinggi. Kebutuhan akan kekuasaan yang dimiliki oleh pegawai yaitu kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan yang di inginkan oleh pegawai.

Motivasi bisa menunjukkan bahwa hal ini dapat memperkuat atau memperlemah kinerja pegawai. Secara individu, motivasi kerja dapat dilihat dari pada usaha peningkatan kebutuhan hidup mereka dan organisasi. Motivasi kerja dilakukan untuk melihat pengaruhnya terhadap sikap dan tingkah laku dalam bekerja. Pemberian motivasi ini dapat memberi efek positif dalam pelaksanaan kerja bagi pegawai.

Maka dapat diketahui bahwa yang mendapatkan rata-rata terendah yaitu

variable Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja, hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Subang di pengaruhi oleh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja yang menyebabkan kinerja pegawai menurun. Kurangnya motivasi karyawan dapat berdampak serius dalam pencapaian tujuan suatu instansi. Karena motivasi kerja merupakan suatu dorongan agar pegawai melaksanakan pekerjaan dan mereka akan membawa dampak positif bagi Instansi dan juga mencapai tujuan yang dapat memuaskan keinginan pegawai, ini merupakan kepuasan tersendiri bagi pegawai dan mereka akan merasa puas atas hasil yang mereka kerjakan. Motivasi menjadi hal yang paling penting bagi pegawai, pegawai yang termotivasi akan merasa lebih bahagia dan ingin datang untuk bekerja.

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang selanjutnya disusun Kerja dalam judul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI KABUPATEN SUBANG”**. Dengan budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah merupakan proses pengkajian dari permasalahan-permasalahan yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang tercakup dalam penelitian variable budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

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

1. Budaya Organisasi
 - a. Masih terdapat pegawai yang kurang dalam memahami keadaan sekitar dan kurang adanya komunikasi kurang baik antar sesama pegawai.
 - b. Masih terdapat pegawai yang kurang dalam memberikan ide-ide inovatif dan kurangnya keberanian dalam mengambil risiko.
 - c. Masih terdapat pegawai kurang memprioritaskan kegiatan kerja dalam organisasi berdasarkan tim tersebut.
 - d. Masih terdapat komunikasi kurang baik antar sesama pegawai yang ada di instansi.
2. Motivasi Kerja
 - a. Kurangnya usaha pegawai dalam mencapai prestasi tertingginya.
 - b. Kurangnya motivasi dalam mencapai kekuasaan.
3. Kinerja Pegawai
 - a. Kurangnya kerja sama antar pegawai.
 - b. Kurangnya tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang akan dibahas. Diantaranya:

1. Bagaimana Budaya Organisasi di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang.
2. Bagaimana Motivasi Kerja di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang.
3. Bagaimana Kinerja Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang.
4. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang.

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut merupakan tujuan penelitian yang didasarkan dari rumusan masalah tersebut, adapun tujuan tujuan yang ingin dicapai penulis dalam penyusunan laporan untuk mengetahui:

1. Budaya Organisasi yang ada di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang.
2. Motivasi Kerja yang ada di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang.
3. Kinerja Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang.
4. Besarnya pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai baik secara simultan dan parsial di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini digunakan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM), selain itu penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang dapat memberikan manfaat bagi mereka yang membacanya. Pada dasarnya mengandung dua kegunaan yaitu sebagai kegunaan teoritis dan juga kegunaan praktis, dibawah ini adalah kegunaan dalam penelitian ini yaitu:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan teori mengenai budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai untuk membandingkan teori yang di pelajari dengan fakta yang ada di lapangan sehingga dapat memberikan masukan pemikiran bagi kajian sumber daya manusia dan menambah wawasan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Diharapkan agar penelitian yang dilakukan oleh penulis dapat memberikan kegunaan dan manfaat bagi pembaca, 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 peneliti

Berguna untuk memperdalam pengetahuan dan manfaat dalam mengimplementasikannya mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan

Motivasi Kerja Kinerja Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang.

2. Bagi Lembaga

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi dan kontribusi dalam pengembangan faktor yang mempengaruhi Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang.

3. Bagi akademis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi perkembangan pengetahuan manajemen terhadap Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang.