

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam suatu perusahaan yang merencanakan rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada diorganisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian (MSDM) untuk mampu memberikan kinerja (SDM) yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada fungsi nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan tergantung dari perilaku individu, oleh karenanya dibutuhkan sebuah strategi agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi salah satu kunci indikator dari keberhasilan dan kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya, dengan sumber daya manusia yang unggul dalam kualitas dan kinerjanya, organisasi atau perusahaan dapat dengan mudah mencapai tujuan yang diinginkan.

Perjalanan instansi mencapai tujuannya tentu saja harus melihat permasalahan lain yang sering muncul yaitu mempertahankan sumber daya yang potensial agar tidak berdampak pada kinerja pegawai. Sebuah organisasi tidak dapat dicapai hanya dari sisi internal saja namun telah terbukti pencapaian kinerja organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor yang berperan menciptakan keberhasilan maupun kegagalannya. Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui variabel yang berperan penting di dalamnya. Factor yang paling bermasalah ialah para pegawai tidak mempunyai inisiatif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya ini ditunjukkan dengan masih adanya pegawai yang belum mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditentukan. kebanyakan para pegawai masih lalai dalam pekerjaannya dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai merupakan salah satu masalah yang di hadapi suatu instansi yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Jika tingkat profesionalisme pegawai memburuk, maka dapat di artikan bahwa instansi tersebut sedang mengalami masalah yang cukup berat dengan sumber daya manusianya.

Peneliti memilih DISDIK Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang berlokasi di Jl. Dr. Rajiman No.6, Pasir Kaliki, Kec. Cicendo, kota Bandung sebagai lokasi penelitian. (DISDIK) Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat adalah sebuah instansi yang berada dibawah kewenangan pemerintah Provinsi Jawa Barat (PEMPROV) serta dibawah oleh kementrian Pendidikan Nasional. DISDIK JABAR bertugas untuk merumuskan kebijaksanaan oprasional dibidang Pendidikan dan melaksanakan sebagai kewenangan yang berhubungan dengan Dunia Pendidikan di wilayah Provinsi Jawa Barat.

Sejarah berdirinya Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat tentu tidak lepas dari dinamika ketatanegaraan Republik Indonesia. Momentum kembalinya negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) pasca Negara Republik Indonesia Serikat (RIS) dibubarkan pada 17 Agustus 1950 merupakan perkembangan penting bagi rakyat Jawa Barat karena pada saat itu terbentuk pula Provinsi Jawa Barat. Pada masa itu dibentuklah Kantor Inspeksi Pengajar Daerah sebagai komando tertinggi untuk mengkoordinasikan kantor inspeksi yang mengelola jenis- jenis pendidikan di tingkat daerah (Provinsi).

Faktor penting bagi suatu instansi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah mempererat budaya organisasi dalam perilaku kerja pegawai. setiap pegawai mendukung instansi pemerintah untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan hasil yang optimal, pendidikan adalah pilar penting dalam pembangunan sebuah daerah karena salah satu parameter untuk mengukur kemajuan sebuah negara adalah pendidikan, dengan pendidikan yang baik maka melahirkan manusia yang berkualitas sehingga peran pemerintah sangat dibutuhkan untuk kemajuan pendidikan.

Penilaian kinerja suatu organisasi merupakan suatu kegiatan yang penting atau harus dilakukan karena dapat dijadikan tolak ukur dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam hal mencapai tujuannya. Instansi pemerintah yang menjadi pelayan publik pengukuran kinerjanya menjadi sangat penting untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, apakah sudah memenuhi harapan masyarakat selaku pengguna jasa pelayanan dalam hal pemberian pelayanan, selain itu juga pengukuran kinerja dapat dijadikan tolak ukur apakah masyarakat sudah puas dengan kinerja pelayanan yang ada. Adanya

informasi tentang penilaian kinerja tersebut dapat dijadikan acuan untuk memperbaiki kinerja agar lebih sistematis dan tepat arah sehingga tujuan ataupun misi organisasi bisa tercapai dan pelayanan publik yang diberikan bisa lebih optimal. Dengan adanya kinerja birokrasi yang tinggi maka organisasi tersebut akan berjalan secara efektif, efisien dan responsif dalam memberikan pelayanan, yang dimana akan sangat mempengaruhi suatu kinerja dalam organisasi perusahaan.

Permasalahan yang berada di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat (PPDB 2023 Sistem Zonasi). Sistem PPDB 2023 dilandasi sejumlah faktor, karena belum jelasnya penentuan zonasi sekolah oleh Dinas Pendidikan, belum meratanya penyebaran sekolah, serta semakin tingginya pertumbuhan masyarakat yang kian berada di wilayah pinggiran kota/pusat. Pemerintah membatasi akses terhadap pilihan sekolah yang tersedia di wilayah masing-masing, permasalahan ini menimbulkan beberapa akibat, siswa yang memiliki hak di jalur afirmasi atau berada di wilayah zonasi yang sama belum bisa terdaftar di sekolah negeri. Beberapa permasalahan sistem zonasi (PPDB) meliputi minimnya sosialisasi, kurangnya kesiapan pemerintah daerah dalam penentuan zona sekolah, masih beragamnya pemahaman pemerintah daerah dan masyarakat tentang zonasi PPDB, serta masih kuatnya dikotomi sekolah unggulan dan nonunggulan, penerapan PPDB 2023 menemukan banyak masalah di berbagai daerah di Indonesia, mulai adanya jual beli kursi, pungutan liar, memalsukan data domisili, mengubah alamat dalam kartu keluarga, sampai calon siswa-siswi dititipkan pihak-pihak tertentu. Sistem zonasi tersebut menjadi problematika pendidikan di

Indonesia yang kemudian menjadi budaya yang kurang mendukung bagi para siswa/siswi yang berdomisili dari luar daerah sehingga hal tersebut menimbulkan perpecahan dan perbedaan argumen antara masyarakat yang menyebabkan komunikasi simpang siur sehingga berimbas pada pendidikan yang kurang baik. Pemerintah perlu evaluasi menerapkan sistem yang lebih rapi dan diperkuat dengan pengawasan yang lebih ketat di lapangan untuk meminimalkan segala upaya kecurangan yang dilakukan para calon peserta didik.

Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat sebagai unsur Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, mempunyai tanggung jawab secara teknis dan urusan pemerintahan administratif dalam penyelenggaraan pelayanan pendidikan di Jawa Barat untuk mengelola satuan pendidikan SMA, SMK, dan SLB. Dinamika dalam bidang pendidikan di Jawa Barat, berdasarkan hasil wawancara dengan para pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang telah dilakukan oleh peneliti terdapat masalah utama pada kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dalam kondisi yang kurang baik, dapat diketahui dari 10 Dinas bahwa hasil penilaian evaluasi kinerja instansi pemerintahan Provinsi Jawa Barat yang memiliki presentase capaian kinerja yang rendah dengan perolehan nilai hasil evaluasi 72,75% yang menilai ditunjukkan Pengarah Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat H. Dedi Supandi, S.STP., M.Si. Penanggungjawab Kepala Subbag Perencanaan dan Pelaporan Drs. Edy Purwanto dan Pengolah Data Rd. Eka Permana Iwan Sulisawan Gan Gan Gumilar. Berikut adalah Tabel daftar hasil Penilaian Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) Provinsi Jawa Barat Tahun 2022. Sebagaimana peneliti lampirkan pada Tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Hasil Penilaian Kinerja dan Realisasi Instansi Dinas Pendidikan**  
**Provinsi Jawa Barat Tahun 2022**

| No | SKPD                                     | Sasaran Kinerja  | Nilai Hasil Evaluasi |        | Tingkat Akuntabilitas Kinerja | Keterangan  |
|----|--|--|----------------------|--------|-------------------------------|-------------|
|    |  |  | Bobot%               | Nilai  |                               |             |
| 1  | Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah | Persentase perencanaan dan pelaporan capaian kinerja dan keuangan yang tepat waktu dan sesuai peraturan perundang-undangan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah | 100%                 | 85.80% | A                             | Sangat Baik |
| 2  | Inspektorat                              | Terwujudnya pengelolaan anggaran dan pelaksanaan kegiatan inspektorat yang efektif   | 100%                 | 85.50% | A                             | Sangat Baik |
| 3  | Sekretariat Daerah                       | Kualitas kebijakan pelayanan publik meningkat  | 100%                 | 84.15% | A                             | Sangat Baik |
| 4  | Dinas Perhubungan                        | Terwujudnya profesionalisme aparatur dinas perhubungan kota bandung  | 100%                 | 83.75% | A                             | Sangat Baik |
| 5  | Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa   | Program peningkatan kapastas aparatur pemerintah   | 100%                 | 80.90% | A                             | Sangat Baik |

Tabel 1.1 Lanjutan

| No | SKPD                                    | Sasaran Kinerja   | Nilai Hasil Evaluasi |        | Tingkat Akuntabilitas Kinerja | Keterangan  |
|----|---|---|----------------------|--------|-------------------------------|-------------|
|    |   |   | Bobot%               | Nilai  |                               |             |
| 6  | Badan Pendapatan Daerah                 | Tingkat pemenuhan manajemen perkantoran   | 100%                 | 80.60% | A                             | Sangat Baik |
| 7  | Dinas Sosial                            | Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan                        | 100%                 | 80.60% | A                             | Sangat Baik |
| 8  | Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil | data kependudukan daerah jawa barat meningkat   | 100%                 | 80.35% | A                             | Sangat Baik |
| 9  | Dinas Perumahan dan Pemukiman           | Peningkatan penyusunan rencan, pengendalian dan evaluasi laporan capaian kinerja              | 100%                 | 80.20% | A                             | Sangat Baik |
| 10 | Dinas Pendidikan                        | Penyusunan rencana pengendalian dan evaluasi serta pelaporan capaian kinerja dinas pendidikan | 100%                 | 72.75% | B                             | Baik        |

Sumber: Data SAKIP Inspektorat Daerah Kota Bandung Kemdikbud, Bappenas, BPS Jawa Barat (2022)

Data tersebut diambil dari BPS, SAKIP Jawa Barat pada tahun 2022. Peringkat yang dicapai oleh instansi merupakan gambaran secara umum keberhasilan instansi dalam menjalankan tugas. Ketidak berhasilan instansi dalam mencapai nilai sempurna menjadi fokus utama permasalahan pada instansi

pemerintahan tersebut. Tentu hal tersebut menjadi sebuah tantangan bagi pimpinan untuk lebih meningkatkan kinerja baik untuk instansi maupun pegawai. Peneliti menindak lanjuti penelitian pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung.

Salah satu elemen penting yaitu pegawai dan organisasi dapat meningkatkan kinerjanya apabila pegawai tahu apa yang telah diharapkan oleh pekerjaannya, pegawai berperan serta diberi penilaian atas kinerjanya, permasalahannya apakah pegawai di organisasi tersebut memiliki perilaku bersaing untuk mendapatkan prestasi kerja yang diharapkan sehingga menimbulkan perilaku tidak mudah puas dengan hasil yang telah dicapai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, diperlukan upaya-upaya tambahan menyebarluaskan betapa pentingnya masalah kinerja, adanya pegawai yang tidak bisa menempatkan kemampuannya dalam bidang yang telah ditekuni. Ketidakkemampuan pegawai dalam bidang yang ditekuni akan memberikan efek kepada kinerjanya.

Kinerja pegawai merupakan sesuatu yang dinilai dari apa yang dilakukan seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya dengan kata lain kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaan atau untuk kerjanya. Kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu kegiatan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab dan wewenangnya dalam suatu organisasi.



Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) menegaskan SKP yang telah disusun dan disepakati sebagaimana dimaksud ditandatangani oleh PNS dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS, ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari. Penilaian kinerja adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang pegawai dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan pegawai, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan, pelatihan, serta pemberian penghargaan, sanksi, pengembangan kompetensi, mutasi, dan pemberian tambahan penghasilan tujuan dari penilaian kinerja sebagai acuan untuk menentukan tingkat kerja pegawai menjadi lebih baik.

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan hasil Penilaian Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan Daerah Provinsi Jawa Barat (SAKIP) Tahun 2022. Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat pada tahun 2022 memiliki nilai 72,75% dengan kategori baik, ketidakstabilan kinerja yang terjadi tidak konsisten. Berikut ini adalah data dari rekapitulasi rata-rata pencapaian kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat sebagaimana peneliti lampirkan pada Tabel 1.2:

**Tabel 1. 2**  
**Rekapitulasi Rata-Rata Pencapaian Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan**  
**Provinsi Jawa Barat Tahun 2019 – 2022 Periode Januari – Desember**

| No | Tahun                        | Target (%) | Rata-Rata Nilai SKP (%) | Rata-Rata Nilai Perilaku Kerja (%) | Jumlah (%)   | Kategori    |
|----|------------------------------|------------|-------------------------|------------------------------------|--------------|-------------|
| 1  | 2019                         | 100%       | 49.00                   | 20.22                              | 69.22        | Cukup       |
| 2  | 2020                         | 100%       | 58.00                   | 27.50                              | 85.50        | Sangat Baik |
| 3  | 2021                         | 100%       | 54.57                   | 35.06                              | 89.63        | Sangat Baik |
| 4  | 2022                         | 100%       | 44.00                   | 22.65                              | 66.65        | Cukup       |
| 5  | <b>Jumlah Rata-Rata Skor</b> |            |                         |                                    | <b>72,56</b> | <b>Baik</b> |

Sumber: Data Sekunder Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat (2022)

Sangat Baik : 80 – 100%

Cukup : 69.22%

Sangat Baik : 85.50%

Sangat Baik : 89.63%

Cukup : 66.65%

Baik : 72.56%

Hasil laporan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang menunjukkan bahwa sasaran kinerja pegawai (SKP) pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat belum optimal karena belum memenuhi sasaran target 100%. Hasil dari wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada sekretaris Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat menyebutkan bahwa target tidak tercapai dan hanya memperoleh 72,56% yang terealisasi. Berdasarkan tingkat penilaian kerja pegawai selama periode tahun 2019 – 2022 mengalami fluktuasi dan terdapat beberapa tahun yang memiliki kategori cukup, SKP tertinggi yaitu terdapat pada tahun 2021 sebesar 89,63% dengan perolehan kategori sangat baik, namun hasil tersebut belum mencapai 100% dan SKP terendah berada pada tahun 2022 sebesar 66,65% dengan perolehan kategori cukup. Hal tersebut dapat menandakan bahwa

terdapat masalah kinerja pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Penurunan ini dipicu oleh faktor pegawai yang masih enggan untuk melakukan informasi atau penyampaian pesan yang akurat antar sesama pegawai yang mengakibatkan masih rendahnya kualitas dan kuantitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai juga masih banyak yang tidak memiliki integritas dapat dilihat dari kesadaran pegawai atas penyelesaian tugasnya yang diberikan sehingga pegawai masih sering terlambat dalam menyelesaikan tugasnya, penilaian kategori baik atau tidaknya suatu kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dapat dilihat dari presentasi sistem manajemen kinerja yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat menjadi tolak ukur atau kategori penilaian pencapaian kinerja pegawai, dengan keterangan rentang nilai menjelaskan baik dan kurang baiknya kinerja pegawai karena dari data tersebut sudah jelas bahwa dari penilaian rekapitulasi pencapaian kinerja mengalami kenaikan dan penurunan dari tahun ketahun tidak mencapai target yang diinginkan oleh organisasi untuk hasil kerja yang optimal dari data yang diberikan berikut ini adalah data dari sistem manajemen kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

**Tabel 1. 3**  
**Kategori Sistem Manajemen Kinerja (SMK) Dinas Pendidikan**  
**Provinsi Jawa Barat, 2022**

| Keterangan    | Rentang Nilai SMK (%) |
|---------------|-----------------------|
| 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 1.3 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 Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat akan dicocokkan menurut bobot yang terdapat dalam tabel 1.3 di atas. Kinerja dapat dikatakan baik apabila pegawai tersebut menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan sedikit kesalahan dalam pekerjaannya.

Setiap instansi pemerintah pasti mempunyai keinginan untuk menciptakan kinerja pegawai yang optimal. Sumber daya manusia aparatur merupakan elemen yang penting diperhatikan oleh instansi, karena sumber daya manusia aparatur dengan kinerja yang baik diperlukan dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi.

Tanpa adanya sumber daya manusia dengan kinerja yang baik maka akan sulit bagi sebuah instansi untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Instansi pemerintah lebih memperhatikan SDM yang mempunyai kinerja lebih baik untuk menunjang dan mewujudkan semua harapan dan tujuan yang telah organisasi atau instansi rencanakan dari awal sampai sekarang untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dan lebih optimal.

Organisasi atau instansi harus lebih selektif dalam memilih sumber daya manusia guna tercapainya tujuan instansi. Adapun beberapa masalah kinerja yang peneliti dapatkan dari hasil wawancara awal dengan bagian SDM yang mengakibatkan belum optimalnya kinerja para pegawai permasalahan tersebut antara lain :

1. Masih rendahnya kualitas kerja, ini ditunjukkan dengan belum optimalnya pegawai dalam menjalankan tugas tugasnya seperti tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan instansi.
2. Masih rendahnya kuantitas kerja, ini ditunjukkan dengan masih adanya pegawai yang belum mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditentukan.
3. Masih rendahnya tanggung jawab, ditunjukkan dengan kurangnya kesadaran para pegawai dan Sebagian pegawai yang sering tertidur di waktu jam pekerjaannya.
4. Masih rendahnya kerjasama, ditunjukkan dengan kurang terjalin kekompakan dari setiap individu maka sering terjadinya miss komuikasi diantara para pegawai.
5. Masih rendahnya inisiatif, ditunjukkan para pegawai sering melalaikan tugasnya meskipun ada arahan dari pimpinan ketua bidang.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan bagian SDM Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat mengenai Komunikasi dan Budaya Organisasi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung, peneliti pun mendapatkan informasi bahwa Komunikasi Kerja pada pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat masih belum berjalan dengan baik dapat ditunjukkan dengan kurangnya kekompakan dari setiap pegawai kurangnya pengetahuan dari setiap pegawai, masih banyak pegawai yang mendahulukan ego mereka masing-masing sehingga tidak dapat bersosialisasi baik dengan para pegawai lainnya. Budaya Organisasi dari para pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat pun masih kurang berjalan baik dibuktikan dengan adanya beberapa pegawai kurangnya apresiasi terhadap

kemampuan individu dalam pekerjaannya oleh karna itu para pegawai sering menimbulkan permasalahan baik itu dari sikap kepribadian personal ataupun dari inepersonalnya.

Sejauh ini penulis merasa bahwa data primer dan sekunder yang diperoleh dari instansi belum cukup untuk menjadi dasar penelitian maka dari hasil arahan pembimbing dan untuk memperkuat penelitian, peneliti menggunakan pra-survei dan wawancara kepada pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Hal ini dapat mengindikasi bahwa fenomena dari pencapaian kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat mengalami permasalahan dalam kinerja pegawai pada setiap pegawainya. Hasil pra-survei di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dengan memfokuskan terhadap kinerja yang melibatkan 30 responden. Dari penyebaran kuesioner Adapun data yang diperoleh peneliti dalam pra-survey mengenai kinerja pegawai pada Tabel 1.4 terlihat di bawah ini:

**Tabel 1.4**  
**Prasurvei, mengenai Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan**  
**Provinsi Jawa Barat**

| No | Dimensi         | Pertanyaan   | Frekuensi |   |    |    |     | Jumlah skor | Rata rata |
|----|-----------------|--|-----------|---|----|----|-----|-------------|-----------|
|    |                 |  | SS        | S | KS | TS | STS |             |           |
|    |                 |  | 5         | 4 | 3  | 2  | 1   |             |           |
| 1  | Kualitas kerja  | belum optimalnya pegawai dalam menjalankan tugas tugasnya            | 2         | 1 | 18 | 9  | 0   | 86          | 2,87      |
| 2  | Kuantitas kerja | masih adanya pegawai yang belum mampu untuk menyelesaikan pekerjaan. | 2         | 2 | 14 | 11 | 1   | 83          | 2,77      |

| No  | Dimensi        | Pertanyaan  | Frekuensi |   |    |    |     | Jumlah skor | Rata rata |
|---|----------------|---|-----------|---|----|----|-----|-------------|-----------|
|   |                |   | SS        | S | KS | TS | STS |             |           |
|   |                |   | 5         | 4 | 3  | 2  | 1   |             |           |
| 3   | Tanggung jawab | Kurangnya tanggung jawab pegawai dengan hasil kerja yang belum selesai  | 2         | 1 | 12 | 15 | 0   | 80          | 2,67      |
| 4   | Kerja sama     | dengan kurang terjalin kekompakan dari setiap individu para pegawai.    | 3         | 2 | 16 | 9  | 0   | 89          | 2,97      |
| 5   | Inisiatif      | Kurangnya kesadaran diri untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik | 1         | 2 | 19 | 7  | 1   | 85          | 2,83      |
| <b>skor rata-rata</b>                                 |                |   |           |   |    |    |     | <b>2,82</b> |           |
| Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi                       |                |   |           |   |    |    |     |             |           |
| Rata-Rata = Nilai x F : Jumlah Responden (30 Orang)   |                |   |           |   |    |    |     |             |           |
| Nilai Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah Kuesioner |                |   |           |   |    |    |     |             |           |

Sumber : hasil olah data kuesioner prasurvei (2023)

Hasil pra-survei pada Tabel 1.4 terkait kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung bahwa skor rata-rata pada kinerja pegawai sebesar 2,82, yang dimana skor tersebut belum sesuai standar garis kontinum. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi pada kinerja karyawan cenderung memiliki kriteria yang kurang baik, pada dimensi kualitas dan kuantitas menunjukkan adanya pegawai yang bekerja tidak sesuai target intansi, tidak

mampu memenuhi tanggung jawab dalam bekerja serta tidak memiliki kemampuan dalam bekerjasama.

Mengenai prasurvey Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung. Berikut terdapat hasil pra-survey mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2018:67), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu Kepemimpinan, Komunikasi, Kompensasi, Budaya Organisasi, Beban Kerja, Lingkungan Kerja. Prasurvey ini bertujuan untuk mengetahui masalah-masalah apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti yang terlihat pada table 1.5 di bawah:

**Tabel 1.5**  
**Hasil Kuesioner Pra Survey Tentang Faktor-Faktor Yang Diduga Dapat Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

| No             | Variabel   | Pernyataan                            | Frekuensi Jawaban |    |    |    |    | Skor | Rata-Rata |
|----------------|------------|---------------------------------------|-------------------|----|----|----|----|------|-----------|
|                |            |                                       | S                 | S  | K  | T  | ST |      |           |
|                |            |                                       | 5                 | 4  | 3  | 2  | 1  |      |           |
| 1.             | Komunikasi | Komunikasi Internal                   | 2                 | 2  | 14 | 12 | 0  | 84   | 2,8       |
|                |            | Komunikasi Eksternal                  | 2                 | 1  | 17 | 10 | 0  | 85   | 2,83      |
| Skor Rata-Rata |            |                                       |                   |    |    |    |    | 2,82 |           |
| 2.             | Kompensasi | Upah yang dibayar secara tidak tetap  | 6                 | 12 | 8  | 3  | 1  | 103  | 3,4       |
|                |            | Tunjangan yang diberikna tidak sesuai | 7                 | 15 | 5  | 0  | 2  | 112  | 3,7       |
| Skor Rata-Rata |            |                                       |                   |    |    |    |    | 3,55 |           |



| No             | Variabel          | Pernyataan                                      | Frekuensi Jawaban |   |    |    |    | Skor | Rata - Rata |
|----------------|-------------------|---|-------------------|---|----|----|----|------|-------------|
|                |                   |   | S                 | S | K  | T  | ST |      |             |
|                |                   |   | 5                 | 4 | 3  | 2  | 1  |      |             |
| 3.             | Kepemimpinan      | Kurangnya pemerataan                            | 12                | 6 | 9  | 0  | 3  | 114  | 3,8         |
|                |                   | Kurang bertanggung jawab dalam masalah yang ada | 6                 | 9 | 7  | 4  | 4  | 99   | 3,30        |
| Skor Rata-Rata |                   |   |                   |   |    |    |    | 3,55 |             |
| 4.             | Budaya Organisasi | inovasi dalam pengambilan risiko                | 3                 | 2 | 15 | 9  | 1  | 87   | 2,9         |
|                |                   | perhatian pada hal detail                       | 2                 | 2 | 19 | 7  | 0  | 89   | 2,97        |
|                |                   | Orientasi hasil                                 | 2                 | 1 | 17 | 9  | 1  | 84   | 2,8         |
|                |                   | Keagresifan                                     | 2                 | 2 | 16 | 10 | 0  | 86   | 2,87        |
| Skor Rata-Rata |                   |   |                   |   |    |    |    | 2,85 |             |
| 5.             | Beban Kerja       | Beban kerja yang berlebihan                     | 13                | 7 | 6  | 4  | 0  | 119  | 3,97        |
|                |                   | Pemberian tugas yang diberikan berlebihan       | 2                 | 2 | 19 | 7  | 0  | 89   | 2,97        |
| Skor Rata-Rata |                   |   |                   |   |    |    |    | 3,47 |             |
| 6.             |                   | Lingkungan fisik yang                           | 14                | 6 | 1  | 7  | 2  | 113  | 3,7         |

Tabel 1.5 Lanjutan

| No  | Variabel         | Pernyataan  | Frekuensi Jawaban |    |   |   |    | Skor | Rata-Rata |
|---|------------------|---|-------------------|----|---|---|----|------|-----------|
|   |                  |   | S                 | S  | K | T | ST |      |           |
|   |                  |   | 5                 | 4  | 3 | 2 | 1  |      |           |
|   |                  | kurang memadai  |                   |    |   |   |    |      |           |
|   | Lingkungan Kerja | Kurangnya proses peningkatan dalam kerja sama pegawai | 6                 | 12 | 8 | 1 | 3  | 107  | 3,57      |
| Skor Rata-Rata  |                  |   |                   |    |   |   |    | 3,65 |           |
| Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi                       |                  |   |                   |    |   |   |    |      |           |
| Rata-Rata = Nilai x F : Jumlah Responden (30 Orang)   |                  |   |                   |    |   |   |    |      |           |
| Nilai Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah Kuesioner |                  |   |                   |    |   |   |    |      |           |

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei (2023)

Berdasarkan Tabel 1.5 di atas mengenai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa faktor komunikasi dan budaya organisasi memiliki skor rata-rata yang lebih rendah dibandingkan dengan faktor lainnya yaitu kompensasi kepemimpinan beban kerja dan lingkungan kerja. Pada Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi menjadi variabel terendah dengan skor rata-rata sebesar 2,85 dan komunikasi menjadi variabel dengan skor rata-rata terkecil kedua dengan skor rata-rata sebesar 2,82 hal ini menjadi indikasi bahwa komunikasi dan budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat untuk mewujudkan tujuan organisasi optimal, sudah selayaknya setiap organisasi mampu untuk memberikan perhatian terhadap masalah-masalah yang

berkaitan dengan pegawai, hal ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya arti pegawai bagi suatu organisasi. Persoalan yang sering terjadi pada suatu organisasi yang berkaitan dengan pegawai salah satunya adalah sering terjadinya miss komunikasi dalam penyampaian pesan, lisan ataupun surat dari komunikasi antar pimpinan dan bawahan yang sedang di alami pegawai.

Komunikasi menjadi perhatian dari semua orang-orang yang berada di dalam Instansi ini dikarenakan berhubungan dengan kinerja pegawai. Adapun permasalahan yang muncul di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dikarenakan kurang sesuainya instansi dalam memberikan tugas dan tanggung jawabnya kepada pegawai. mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai adalah banyaknya pegawai yang masih mengutamakan ego, enggan berbagi ilmu dan keterlambatan penyampaian informasi serta enggan mempelajari hal baru menyebabkan kinerja pegawai menurun. dalam penelitian ini menggunakan cara untuk mengetahui kondisi awal hal apa saja yang menjadi penyebab komunikasi yang kurang baik di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat kota Bandung, berdasarkan penilaian maka peneliti terlebih dahulu melakukan pra-survey mengenai variabel yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan metode pengisian kuesioner yang merupakan kepada 30 responden di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung DISDIK dipimpin oleh kepala bidang yang mempunyai tugas pokok yang menyiapkan perumusan kebijakan teknis, pelaksanaan kegiatan pembinaan, mutasi guru, mutasi perpindahan pelajar, dan pengembangan guru tenaga kependidikan, pendidikan anak usia dini dan pendidikan non formal sekolah dasar dan sekolah menengah pertama.

DISDIK dapat memantau hasil entri data dapodik oleh operator sekolah, dapat memperbaiki kesalahan data melalui operator sekolah, dapat memantau terbitnya surat keputusan penerima tunjangan profesi (SKTP) dan surat keputusan penerima tunjangan lainnya. Pada informasi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat disajikan data dapodik yang sudah tervalidasi statusnya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Berikut hasil penyebaran koesioner mengenai komunikasi terdapat pada tabel 1.6 sebagai berikut:

**Tabel 1.6**  
**Hasil Kuesioner Prasurvey Mengenai Komunikasi**

| No  | Variabel   | Pernyataan  | Frekuensi Jawaban |   |    |    |     | Skor        | Rata-Rata |
|---|------------|---|-------------------|---|----|----|-----|-------------|-----------|
|   |            |   | SS                | S | KS | TS | STS |             |           |
|   |            |   | 5                 | 4 | 3  | 2  | 1   |             |           |
| 1.  | Komunikasi | Penyampaian pesan dari pimpinan ke bawahan sering terjadi miss komunikasi | 2                 | 1 | 17 | 10 | 0   | 85          | 2,83      |
|   |            | Penyampaian pesan antar pimpna organisasi tidak berjalan dengan baik      | 2                 | 2 | 14 | 12 | 0   | 84          | 2,8       |
| <b>Skor Rata-Rata</b>                                 |            |   |                   |   |    |    |     | <b>2,82</b> |           |
| Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi                       |            |   |                   |   |    |    |     |             |           |
| Rata-Rata = Nilai x F : Jumlah Responden (30 Orang)   |            |   |                   |   |    |    |     |             |           |
| Nilai Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah Kuesioner |            |   |                   |   |    |    |     |             |           |

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survey oleh peneliti (2023)

Berdasarkan pra-survey pada tabel 1.6 di atas tentang komunikasi yang dilakukan di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung menyatakan bahwa komunikasi internal memiliki rata-rata skor akhir sebesar 2,83 skor tersebut berada dalam kategori skala kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa variable

komunikasi lebih rendah daripada variabel lainnya. Dimensi terendah dihasilkan dari dimensi komunikasi eksternal dengan skor rata-rata 2,8.

Pegawai harus lebih terbuka dan menurunkan ego masing-masing, karena hal ini akan membuat proses penyampaian dan berbagi informasi berjalan lancar dan dapat meningkatkan kinerja. Komunikasi merupakan salah satu acuan bagi pegawai untuk dapat bekerja secara total dan memberikan pelayanan yang optimal, namun pada kenyataannya komunikasi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat tidak berjalan dengan lancar, hal ini terlihat dari masih adanya pegawai yang masih menaruh kepentingan pribadi terlebih dahulu, menganggur selama jam kerja. kurangnya inisiatif dalam bekerja, banyak pegawai yang tidak disiplin, dan kurangnya komunikasi antar pegawai. Jika diabaikan, maka akan sangat mempengaruhi kinerja organisasi atau instansi untuk mencapai target yang direncanakan atau ditetapkan.

Selain itu, budaya organisasi merupakan kondisi lain yang mempengaruhi kinerja pegawai. Budaya Organisasi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung masih belum berjalan dengan baik, terbukti dengan masih adanya beberapa pegawai yang tidak memiliki inisiatif sendiri dalam bekerja, masih belum mampu memberikan dedikasi terhadap pekerjaannya, kurangnya antusias, dan tidak banyak yang memiliki integritas tinggi. Selain dari hasil kuesioner pra-survey, kondisi yang mempengaruhi budaya organisasi untuk mendapatkan skor terendah kedua dapat dilihat pada tabel 1.7 (hasil pra-survey variabel budaya organisasi) sebagai berikut:

**Tabel 1.7**  
**Hasil Kuesioner Pra Survey Mengenai Budaya Organisasi**

| No  | Variabel          | Pernyataan                                       | Frekuensi Jawaban |   |    |    |     | Skor        | Rata-Rata |
|---|-------------------|--|-------------------|---|----|----|-----|-------------|-----------|
|   |                   |  | SS                | S | KS | TS | STS |             |           |
|   |                   |  | 5                 | 4 | 3  | 2  | 1   |             |           |
| 4.  | Budaya Organisasi | Kurangnya berinovasi dalam pengambilan risiko    | 3                 | 2 | 15 | 9  | 1   | 87          | 2,9       |
|   |                   | Kurangnya perhatian pada hal detail              | 2                 | 2 | 19 | 7  | 0   | 89          | 2,97      |
|   |                   | Kurang berfokus lebih pada hasil yang dikerjakan | 2                 | 1 | 17 | 9  | 1   | 84          | 2,8       |
|   |                   | Keagresifan sikap pegawai tidak kooperatif       | 2                 | 2 | 16 | 10 | 0   | 86          | 2,87      |
| <b>Skor Rata-Rata</b>                                 |                   |  |                   |   |    |    |     | <b>2,85</b> |           |
| Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi                       |                   |  |                   |   |    |    |     |             |           |
| Rata-Rata = Nilai x F : Jumlah Responden (30 Orang)   |                   |  |                   |   |    |    |     |             |           |
| Nilai Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah Kuesioner |                   |  |                   |   |    |    |     |             |           |

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survey oleh peneliti (2023)

Berdasarkan hasil pra-survey pada tabel 1.7 di atas mengenai variabel budaya organisasi yang dilakukan di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dapat dilihat bahwa variabel budaya organisasi mendapatkan skor rata-rata 2,85 hal ini menunjukkan bahwasanya terdapat masalah budaya organisasi dalam orientasi yang dimana dalam suatu orientasi memiliki nilai penting bagi organisasi perusahaan yang mempengaruhi sistem nilai kerja pegawai yang dimana akan sangat penting bagi kinerja pegawai untuk memperkuat sistem nilai dalam organisasi atau instansi. Orientasi nilai budaya atau yang bisa juga disebut sebagai

sistem nilai budaya yang hidup didalam pikiran sebagian besar pegawai yang berkaitan dengan apa yang diinginkan, dan berharga, yang mempengaruhi individu.

Data yang peneliti dapatkan peneliti memutuskan untuk menggunakan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat sebagai objek untuk penelitian penulis, dikarenakan penulis mendapati adanya masalah di kinerja pegawai khususnya di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang mengalami penurunan kinerja pegawai dalam beberapa tahun terakhir. Peneliti mengindikasikan bahwa penurunan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT KOTA BANDUNG”**.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Identifikasi dan rumusan masalah adalah proses penting, dalam sebuah penelitian yang bertujuan agar peneliti 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 diatas maka dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi dan merumuskan masalah sebagai berikut:

### **1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang, bahwa permasalahan yang terjadi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Kota Bandung yaitu sebagai berikut :

1. Komunikasi
  - a. Penyampain pesan dari pimpinan ke bawahan kurang baik dan sering terjadi miss komunikasi dalam penyampaian pesanya.
  - b. Penyampain pesan antar sesama individu kurang dipahami dalam proses penyampaian pesannya.
2. Budaya organisasi
  - a. Tidak optimalnya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - b. Pegawai tidak ada keinginan untuk menciptakan ide atau gagasan baru.
  - c. Pegawai mengutamakan kepentingan dirinya dibandingkan kemajuan organisasi.
3. Kinerja Pegawai
  - a. Pegawai belum mampu untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.
  - b. Pegawai tidak bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan.
  - c. Pegawai selalu meminta bantuan orang lain untuk mengerjakan tugas-tuganya.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dilakukan di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung, maka dapat dirumuskan bahwa permasalahan yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat diantaranya:

1. Bagaimana Komunikasi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung.



2. Bagaimana Budaya Organisasi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung.
3. Bagaimana Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung.
4. Seberapa Besarnya Pengaruh Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung, baik secara simultan maupun parsial.

### **1.3 Tujuan Peneliti**

1. Komunikasi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung.
2. Budaya Organisasi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung.
3. Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung.
4. Seberapa Besarnya Pengaruh Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Kota Bandung, baik secara simultan maupun parsial.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat bermanfaat bukan hanya bagi peneliti tetapi bermanfaat bagi yang membaca. Adapun kegunaan yang diharapkan peneliti adalah sebagai berikut :

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Adapun kegunaan penelitian teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi perkembangan kajian (Kegunaan Teoritis). Hasil penelitian diharapkan menjadi bahan kajian dalam pendalaman bagi pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.
2. Sebagai ilmu pengetahuan agar dapat kesesuaian antara teori dan praktek khususnya terkait kinerja pegawai dan faktor yang mempengaruhinya.
3. Dapat dijadikan bahan diskusi wacana ilmiah serta dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Berdasarkan rumusan masalah dan implikasi dari penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberi kegunaan terhadap berbagai pihak. Pihak tersebut antara lain :

1. Bagi peneliti  
Dari penelitian ini peneliti mendapatkan pengalaman langsung yaitu penelitian bidang manajemen sumber daya manusia dan lebih mengetahui tentang pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
2. Bagi instansi  
Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi instansi dengan menjadi suatu masukan dalam mengatasi komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak lain sebagai referensi untuk mengetahui mengenai komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.