

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Bagi instansi pemerintahan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas; agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien guna tercapaiannya tujuan instansi tersebut. Oleh karena itu, agar terwujud equilibrium dan bergerak maju secara positif, sumber daya manusia di instansi tersebut harus dikelola secara profesionalisme. Aparatur Sipil Negara (ASN) selaras dengan alat birokrasi pemerintahan lainnya dituntut untuk tidak hanya sekedar bekerja, namun bekerja keras, kompeten, *responsive* sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Aspek penting kesuksesan suatu organisasi atau instansi adalah adanya pegawai yang mempunyai hasrat semangat dalam bekerja sehingga *outcome* atau hasil kerja yang memuaskan. Kinerja ASN harus ditingkatkan kinerjanya agar mampu mengayomi dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan optimal dalam menunjang pemerintahan. Namun, pada kenyataannya, tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan keterampilan serta semangat kerja sesuai dengan harapan organisasi atau instansi.

Salah satu kendala yang terjadi di instansi adalah adanya permasalahan yang terjadi pada sumber daya manusia. Untuk mewujudkan tujuan dari suatu instansi dapat dipengaruhi oleh kegiatan yang dilakukan di dalam instansi, yaitu kinerja pegawai. Seperti yang kita ketahui, pegawai memiliki peranan penting dalam setiap

alur kegiatan instansi pemerintahan. Setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberi output yang optimal bagi instansi. Menurut Kasmir (2019:184) kinerja ialah hasil kerja yang telah dicapai dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu.

Menurut pasal 4 PP No 46 Tahun 2011 bahwa “Kinerja pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai seperti: Kualitas, Kuantitas, Waktu Biaya, Kemampuan tanpa pengawasan, Perilaku individu”. Tercapainya tujuan instansi tergantung pada sumber daya manusianya, karena mereka bagian dari skema penggerak yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau instansi, maka dari itu kinerja pegawai penting untuk diperhatikan. Sebab, dalam hal ini proses kerja menjadikan kinerja instansi berlanjut secara baik atau tidak.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, instansi menginjak beberapa cara, misalnya, melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang baik, pemberian motivasi, dan pengembangan karir. Melalui proses tersebut pegawai diharapkan mampu memaksimalkan tanggung jawab yang diemban atas pekerjaannya. Untuk itu, kinerja dari pegawai harus mendapat perhatian dari para pimpinan instansi, sebab menurunnya kinerja dari pegawai dapat mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan.

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) diharapkan dapat mewujudkan *good governance* yang *responsible* (bertanggung jawab), berorientasi pada konsensus,

dan tanggap dalam mengemban tugas pokok dan fungsi untuk memberikan pelayanan terbaik serta optimal atau efisiensi pelayanan kepada masyarakat. Jadi, pelayanan publik yang diberikan aparatur pemerintah harus senantiasa berorientasi pada kepentingan publik dengan mewujudkan pegawai yang berintegritas dan kompeten. Karena pegawai yang kurang kompeten akan menghambat tujuan dari organisasi itu sendiri. Rendahnya kinerja pegawai merupakan salah satu persoalan yang banyak ditemui di dalam organisasi atau instansi. Rendahnya kinerja pegawai akan berpengaruh kurang baik pada perturutan kelangsungan instansi pemerintahan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN RB) Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 tentang pedoman evaluasi atas implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) yang di mana terdapat program penguatan akuntabilitas kinerja dalam rangka reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dari KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme), meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Akuntabilitas kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan 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 Pemerintahan (SAKIP) ditetapkan 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 dengan yang diamanahkan dalam RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional) atau RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah).

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintahan. Berikut merupakan penilaian kategori Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah:

Tabel 1. 1
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: PERPEMPAN RB Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015

Berdasarkan Tabel 1.1 membuktikan bahwa terdapat perbedaan muatan kategori instansi pemerintah yang berfungsi untuk menentukan formasi: instansi pemerintah mana yang memiliki tingkat kinerja akuntabilitas sangat baik sampai kinerja akuntabilitas yang sangat kurang baik. Penilaian tersebut berfungsi juga

sebagai bahan pertimbangan dari segi kelayakan, efisiensi dan efektivitasnya.

Berikut adalah hasil evaluasi SAKIP Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi

Jawa Barat pada Tahun 2020:

Tabel 1. 2
Nilai Hasil Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) Perangkat Daerah di Jawa Barat Tahun 2020

No	Nama OPD	Kategori	Nilai
1	Inspektorat	A	89,64
2	Dinas Penanaman Modal Dan Perijinan	A	87,66
3	Dinas Perhubungan	A	87,15
4	Dinas Kesehatan	A	86,6
5	Dinas Perkebunan	A	86,55
6	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia	A	86,18
7	Badan Penelitian Dan Pengembangan Daerah	A	85,47
8	Dinas Komunikasi Dan Informatika	A	85,33
9	Dinas Sumber Daya Air	A	84,87
10	Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah	A	84,66
11	Dinas Sosial	A	84,59
12	Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi	A	84,56
13	Badan Pendapatan	A	84,3
14	Dinas Kelautan Dan Perikanan	A	84,03
15	Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik	A	83,88
16	Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak Dan Keluarga Berencana	A	83,84
17	Dinas Pendidikan	A	83,79
18	Dinas Perumahan Dan Permukiman	A	83,74
19	Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral	A	83,65
20	Dinas Lingkungan Hidup	A	83,54
21	Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan	A	83,38
22	Dinas Bina Marga Dan Penataan Ruang	A	83,11
23	Dinas Perindustrian Dan Perdagangan	A	83,1
24	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	A	82,97
25	Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Jawa Barat	A	82,63
26	Badan Penanggulangan Bencana	A	82,49
27	Dinas Tanaman Pangan Dan Hortikultura	A	82,42
28	Koperasi Dan Usaha Kecil	A	82,37
29	Dinas Kehutanan	A	81,64
30	Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan	A	81,57
31	Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat	A	81,05
32	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa	A	80,17
33	Badan Kepegawaian Daerah	BB	79,76

No	Nama OPD	Kategori	Nilai
34	Dinas Pemuda Dan Olahraga	BB	78,16
35	Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil	BB	76,14
36	Satuan Polisi Pamong Praja	BB	73,75
37	Dinas Perpustakaan Dan Arsip	BB	70,51

Sumber: <https://opendata.jabarprov.go.id/>

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa BKD Provinsi Jawa Barat berada pada urutan nomor 33 dengan nilai SAKIP sebesar 79,76 dan memiliki kategori BB. Ini membuktikan bahwa pencapaian kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat pada tahun 2020 dapat dikatakan masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Melihat data tersebut membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian di BKD Provinsi Jawa Barat.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan ditetapkan dengan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 22 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, lembaga teknis daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Barat. BKD Provinsi Jawa Barat merupakan perangkat daerah yang mempunyai tugas pokok melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian yang meliputi pengadaan dan mutasi, pengembangan karir, kesejahteraan dan disiplin, pengelolaan sistem informasi kepegawaian yang menjadi kewenangan provinsi, melaksanakan tugas dekonsentrasi sampai dengan dibentuk Sekretaris Gubernur sebagai Wakil Pemerintahan Pusat dan melaksanakan tugas pembantuan sesuai bidang tugasnya. Mengingat Badan Kepegawaian Daerah (BKD) memiliki tugas yang sangat krusial dalam mewujudkan fluensi pengurusan kepegawaian, terutama dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan

kebijakan daerah di bidang kepegawaian (ASN). Maka, begitu pentingnya kinerja pegawai di BKD Jabar dalam mendukung tugasnya sebagai instansi pemerintahan atau perangkat daerah di bidang pemberdayaan Aparatur Sipil Negara (ASN) di tingkat provinsi.

Penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karir. Penilaian kinerja tersebut dilaksanakan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan mengamati target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai serta perilaku ASN. Berikut ini indikator yang dijadikan aspek penilaian kinerja ASN:

Tabel 1.3
Key Performance indicator BKD Provinsi Jawa Barat

No	Aspek SKP	Aspek penilaian Perilaku Kerja
1	Kuantitas	Orientasi Pelayanan
2	Kualitas	Komitmen
3	Waktu	Kerja sama
4	Biaya	Inisiatif Kerja
5	-	Kepemimpinan
Bobot Penilaian	60%	40%

Sumber: Peraturan Gubernur (PERGUB) Jawa Barat No. 182 Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 1.3 yang dijadikan indikator kunci kinerja, setiap instansi menyusun dan menetapkan standar teknis kegiatan sesuai dengan karakteristik, sifat, jenis kegiatan, dan kebutuhan tugas masing-masing jabatan. Dalam membentuk standar teknis kegiatan, instansi berpedoman pada yang ditetapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN). Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dilakukan dengan cara membandingkan antara kerja dengan target. Kemudian perilaku kerja dilaksanakan melalui pengamatan oleh pejabat penilaian terhadap

ASN sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Dan, penilaian kinerja dilakukan dengan penggabungan penilaian SKP dengan nilai perilaku kerja. Penilaian SKP memiliki bobot nilai sebesar 60% dan penilaian perilaku kerja memiliki bobot nilai sebesar 40%.

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* merupakan evaluasi sistematis yang sangat penting untuk memahami kemampuan pegawai dan kegiatan yang harus dilakukan oleh setiap instansi. Penilaian ini membutuhkan suatu standar penilaian kinerja dengan tujuan untuk dijadikan acuan setiap pegawai. Standar penilaian kinerja pada Aparatur Sipil Negara diatur oleh Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019, di mana dinyatakan dengan nilai yang berupa angka dan predikat. Berikut ini merupakan penilaian kinerja pada ASN berlandaskan PP Nomor 30 Tahun 2019.

Tabel 1. 4
Standar Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Menurut Peraturan
Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019

Nilai	Predikat
110-120	Sangat Baik
90-120	Baik
70-90	Cukup
50-70	Kurang
<50	Sangat Kurang

Sumber: Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum BPK RI

Berdasarkan standar penilaian kinerja di atas diketahui bahwa nilai 110-120 memiliki predikat sangat baik, nilai 90-120 memiliki predikat baik, nilai 70-90 memiliki predikat cukup, nilai 50-70 memiliki predikat kurang, dan <50 memiliki predikat sangat kurang. Dengan adanya penilaian kinerja pegawai diharapkan menjadi motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu

pegawai dituntut untuk disiplin terutama disiplin terhadap waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sekaligus pembuatan laporannya. Berikut ini adalah data SKP pada BKD Jabar yang penulis peroleh dari Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan:

Tabel 1. 5
Rekapitulasi Kinerja Pegawai BKD Provinsi Jawa Barat

Tahun	SKP	Perilaku Kerja	Total Nilai	Kategori
2018	49,98	28,21	88,19	Cukup
2019	53,87	35,82	89,69	Cukup
2020	55,69	38,21	93,90	Baik
2021	52,89	37,71	90,60	Cukup
2022	50,78	37,68	88,46	Cukup

Sumber: Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan BKD Provinsi Jawa Barat

Berdasarkan hasil rekapitulasi kinerja pegawai BKD Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa adanya penurunan terjadi pada tahun 2022 sebesar 2,14. Hal ini tentu bertolak belakang dari harapan instansi yang menginginkan para pegawainya memiliki kinerja yang konsisten dan sangat baik sehingga instansi dapat mencapai tujuan dan sasarannya.

Baik atau buruknya suatu kinerja pegawai dapat dilihat dari kinerja suatu instansi. BKD Jabar melakukan survey mengenai kepuasan masyarakat terhadap Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, yang dilakukan setiap Triwulan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat melakukan penilaian survey kepuasan masyarakat. Berikut penilaian survey kepuasan masyarakat pada BKD Provinsi Jawa Barat:

Tabel 1. 6
Penilaian Survei Kepuasan Masyarakat pada BKD Provinsi Jawa Barat

Tahun	Bulan	Skor IKM
2022	Triwulan 1	92,43
	Triwulan 2	88,27
	Triwulan 3	68,11

Tahun	Bulan	Skor IKM
2023	Januari	96,90
	Februari	81,40
	Maret	80,48

Sumber: BKD Provinsi Jawa Barat

Berdasarkan Tabel 1.6 diketahui bahwa triwulan 1 tahun 2022 memiliki skor IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat) sebesar 92,43, pada triwulan 2 tahun 2022 memiliki skor IKM sebesar 88,27 dan pada triwulan 3 tahun 2022 memiliki skor IKM sebesar 68,11. Selain itu, pada bulan Januari 2023 memiliki skor IKM sebesar 96,90, pada bulan Februari 2023 memiliki skor IKM sebesar 81,40 dan pada bulan Maret 2023 memiliki skor IKM sebesar 80,48.

Setiap instansi pemerintah pasti memiliki keinginan untuk menciptakan kinerja pegawai yang optimal. Sumber daya manusia merupakan elemen yang mesti diperhatikan oleh instansi, karena sumber daya manusia dengan kinerja yang baik sangat diperlukan guna mendukung 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 harus lebih menggaungkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik guna untuk mendukung dan mewujudkan semua harapan dan tujuan yang telah direncanakan sejak awal oleh instansi. Oleh karena itu, organisasi atau instansi harus lebih selektif dalam memilih sumber daya manusia guna tercapainya tujuan instansi.

Selain itu, untuk mengukur dan melihat kondisi awal kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat, peneliti melakukan penelitian dengan cara membagikan kuesioner secara acak kepada 30 responden. Hal ini

dilakukan untuk mendukung permasalahan kinerja pegawai di BKD Jabar dengan didukung oleh pendapat Mangkunegara (2018:72), yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggung jawab, dan inisiatif. Berikut ini data yang diperoleh penulis mengenai kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 1.7:

Tabel 1. 7
Hasil Pra-Survey Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah
Provinsi Jawa Barat

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan						
		SS	S	KS	TS	STS	Total Skor	Rata-Rata
		5	4	3	2	1		
Kinerja Pegawai	Kualitas Kerja	6	9	6	7	2	100	3,33
	Kuantitas Kerja	3	6	9	10	2	88	2,93
	Tanggung Jawab	5	9	11	4	1	103	3,43
	Kerjasama	6	8	7	7	2	99	3,3
	Inisiatif	1	5	12	10	2	83	2,77
Skor rata-rata Kinerja Pegawai								3,1
Total = Nilai X Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor: Jumlah Responden (30 Orang)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata: Jumlah Pernyataan								

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

Berdasarkan Tabel 1.7 dapat dilihat bahwa kinerja pegawai memperoleh skor rata-rata sebesar 3,1. Hasil kinerja pegawai dikatakan belum mencapai standar yang diharapkan, hal ini dikarenakan ada beberapa dimensi yang memperoleh hasil di bawah rata-rata 3,1 yaitu dimensi kuantitas kerja dengan rata-rata 2,93 dan inisiatif dengan rata-rata 2,77.

Untuk memperkuat pandangan adanya permasalahan kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, penulis melakukan pra-survei dengan menggunakan kuisisioner yang diberikan secara acak kepada 30 pegawai atau responden. Berikut ini adalah hasil dari kuisisioner pra-survei penelitian, berdasarkan pendapat Kasmir (2019:193) variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai

adalah disiplin kerja, motivasi kerja, beban kerja, kompetensi kerja, kompensasi, pengembangan karir dan budaya organisasi:

Tabel 1.8
Hasil Penelitian Pra-Survei terkait Faktor-Faktor Bermasalah yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Rata Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
1	Disiplin Kerja	Taat terhadap waktu	6	10	9	2	3	104	3,47
		Taat terhadap perusahaan	8	8	11	2	1	110	3,67
		Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	7	11	8	2	2	109	3,63
		Taat terhadap etika kerja	7	11	7	3	2	108	3,6
Skor Rata-Rata Disiplin Kerja								3,59	
2	Motivasi Kerja	Kebutuhan Psikologis	8	10	7	2	2	107	3,57
		Kebutuhan rasa aman	8	8	11	3	0	111	3,7
		Kebutuhan social	9	7	10	2	2	109	3,63
		Kebutuhan Penghargaan	7	11	8	3	2	100	3,3
Skor Rata-Rata Motivasi Kerja								3,55	
3	Beban Kerja	Tautan fisik	4	14	3	7	2	101	3,37
		Tautan tugas	7	10	8	4	1	108	3,6
Skor Rata-Rata Beban Kerja								3,48	
4	Kompetensi Kerja	Keterampilan	9	7	10	2	2	109	3,63
		Pengetahuan	5	14	7	1	3	107	3,57
		Peran sosial	7	11	8	2	2	109	3,63
		Citra diri	8	8	11	2	1	110	3,67
		Sikap	5	9	10	5	1	102	3,4
Skor Rata-Rata Kompetensi Kerja								3,58	
5	Kompensasi	Kompensasi Langsung	4	5	7	7	6	81	2,7

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Rata Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
		Kompensasi tidak langsung	5	7	8	6	4	93	3,1
Skor Rata-Rata Kompensasi								2,9	
6	Pengembangan Karir	Mutasi	3	4	10	11	2	85	2,83
		Seleksi	4	2	9	12	3	82	2,73
		Penempatan	5	7	8	6	4	93	3,1
		Pendidikan	4	7	10	7	2	94	3,13
		Pelatihan	5	5	9	10	1	93	3,1
Skor Rata-Rata Pengembangan Karir								2,97	
7	Budaya Organisasi	Inovasi dan pengambilan resiko	3	10	11	3	3	97	3,23
		Perhatian pada hal detail	5	10	8	4	3	100	3,33
		Orientasi hasil	3	11	9	5	2	98	3,27
		Orientasi individu	4	15	8	2	1	109	3,63
		Orientasi tim	8	6	8	5	3	101	3,37
		Agresivitas	5	13	8	2	2	107	3,57
		Stabilitas	4	12	8	4	2	102	3,4
Skor Rata-Rata Budaya Organisasi								3,44	
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah Skor: Jumlah Responden (30 orang) Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata: Jumlah Kuesioner									

Sumber: Hasil Olah Data Pra-Survei 2023

Berdasarkan hasil olah data kuisisioner pra-survei pada Tabel 1.8 dapat diketahui bahwa tanggapan dari responden mengenai variabel Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Beban Kerja, Kompetensi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi memiliki jumlah skor dengan nilai rata-rata yang berbeda dari ke tujuh variabel yang diteliti. Dari semua variabel yang memiliki skor di bawah rata-rata yaitu kompensasi dengan skor 2,9 dan pengembangan karir dengan skor 2,97.

Hal inilah yang menjadikan landasan penelitian, maka dari itu peneliti menggunakan kuesioner untuk mengukur dan mengetahui variabel yang bermasalah di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan hasil pra-survei, variabel yang menjadi penyebab dan mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai yaitu variabel Kompensasi dan Pengembangan Karir. Hal tersebut dapat diperkuat dengan Tabel 1.9 hasil pra-survei awal yang terdiri dari 30 responden mengenai Kompensasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat sebagai berikut:

Tabel 1.9
Hasil Pra-Survey Kompensasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

Variabel	Dimensi	Frekuensi						
		SS	S	KS	TS	STS	Total Skor	Rata Rata
		5	4	3	2	1		
Kompensasi	Kompensasi Langsung	4	5	7	7	6	81	2,7
	Kompensasi tidak langsung	5	7	8	6	4	93	3,1
Skor rata-rata Kompensasi								2,9
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-rata = Jumlah Skor: Jumlah Responden (30 orang) Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata: Jumlah Kuesioner								

Sumber: Hasil Olah Data Pra-Survei, 2023

Dalam Tabel 1.9 menunjukkan bahwa kondisi kompensasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat masih belum mencapai standar yang diharapkan yaitu nilai yang masih di bawah rata-rata adalah dimensi kompensasi langsung dengan skor 2,7. Variabel kompensasi ini memiliki skor rata-rata 2,9 hal ini dikatakan kurang baik dikarenakan merupakan variabel terendah dari ke-7 variabel yang diteliti berdasarkan hasil penelitian Pra-Survey terhadap faktor-faktor bermasalah yang mempengaruhi kinerja pegawai di BKD Jabar.

Selain kompensasi, pengembangan karir juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di BKD Jabar. Berdasarkan hasil pra-survei, variabel yang menjadi penyebab dan mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai yaitu variabel Pengembangan Karir. Hal tersebut dapat diperkuat dengan Tabel 1.10 hasil pra-survei awal yang terdiri dari 30 responden mengenai Pengembangan Karir pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat sebagai berikut:

Tabel 1. 10
Hasil Pra-Survey Pengembangan Karir Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Rata Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Pengembangan Karir	Mutasi	3	4	10	11	2	85	2,83
	Seleksi	4	2	9	12	3	82	2,73
	Penempatan	5	7	8	6	4	93	3,1
	Pendidikan	4	7	10	7	2	94	3,13
	Pelatihan	5	5	9	10	1	93	3,1
Skor rata-rata Pengembangan Karir								2,97

Sumber: Hasil Olah Data Pra-Survei, 2023

Berdasarkan Tabel 1.10, dari hasil kuesioner pra-survey mengenai Pengembangan Karir yang memiliki skor 2,97. Dimensi yang memiliki total nilai terkecil yaitu seleksi dengan nilai rata-rata 2,73 dan Dimensi Mutasi dengan nilai rata-rata 2,83. Maka dari itu, dimensi seleksi dan mutasi merupakan faktor yang mempengaruhi rendahnya Pengembangan Karir di BKD Jabar.

Jika seseorang telah bekerja dalam suatu organisasi pasti seseorang tersebut akan mendapatkan kompensasi. Oleh karena itu, pemberian kompensasi sangat penting bagi pegawai, karena kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka di antara pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat serta merupakan kewajiban dari pihak organisasi untuk mendukung kontribusi para pegawainya dalam rangka

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih jauhnya kompensasi adalah apa yang diterima oleh pegawai sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya.

Setiap pegawai dari suatu organisasi mempunyai kepentingan dan tujuan tersendiri ketika ia bergabung pada organisasi tersebut. Bagi sebagian pegawai, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui bekerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan mereka yang tidak bekerja. Menurut Hasibuan (2019:198), bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Jadi, kompensasi adalah segala bentuk pembayaran yang diberikan kepada pegawai sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada organisasi atau instansi.

Dengan demikian pemberian kompensasi dalam instansi harus diatur dengan baik, sehingga dapat diterima oleh kedua belah pihak. Jadi, dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem kompensasi tertentu kepentingan organisasi dan kepentingan para pegawainya mutlak untuk diperhitungkan. Sistem kompensasi tersebut diharapkan dapat menjamin kepuasan para pegawai.

Selain kompensasi, faktor keberhasilan suatu organisasi atau berpengaruh pada *turnover intention* pegawai. Menurut Henry Simamora, (2018:273) pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul

tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pegawai akan bertahan di instansi yang memberikan kesempatan besar dalam pengembangan karir sedangkan tingkat *turnover intention* akan meningkat jika kesempatan pengembangan karir di suatu instansi rendah. Pengembangan karir (*Careerdevelopment*) meliputi manajemen karir (*Career management*) dan perencanaan karir (*Career planning*). Manfaat yang diterima oleh pegawai dengan adanya pengembangan karir yang baik dalam instansi ialah berkembangnya potensi dari *skill* yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Hal ini akan sangat baik untuk memotivasi dan mengarahkan agar kinerja pegawai tidak berjalan stagnan. Lebih lanjut, pengembangan karir akan membuat pegawai menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan yang sesuai dengan pilihan pekerjaannya sehingga pegawai dapat menganalisa kemampuan dalam dirinya. Untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, pimpinan organisasi atau instansi dapat memberikan perhatian dengan memberikan kompensasi dan menjanjikan pengembangan karir bagi pegawai yang berkompeten, karena kompensasi dan pengembangan karir merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara instansi dengan sumber daya manusianya.

Berdasarkan uraian fenomena dan permasalahan dapat dikonklusikan bahwa beberapa masalah yang timbul adalah kinerja yang belum optimal disebabkan oleh variabel kompensasi dan pengembangan karir. Maka dari itu, berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan menjadikan permasalahan yang ada sebagai topik dan objek

penelitian. Dengan itu memilih judul: “PENGARUH KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI JAWA BARAT.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Merujuk pada cakupan masalah yang terkait dengan ruang lingkup dan latar belakang penelitian maka dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi dan merumuskan masalah sebagai berikut.

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Setiap Instansi pemerintahan menginginkan agar para pegawai bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku dan dapat meningkatkan semangat para pegawai dalam bekerja. Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang, bahwa permasalahan yang terjadi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yakni sebagai berikut:

1. Kompensasi
 - a. Sulitnya memperoleh kompensasi terkait tingkat promosi kenaikan jabatan bagi pegawai
 - b. Pegawai kurang mendapatkan apresiasi atau *reward* dari pimpinan atas hasil kerja yang memuaskan.
2. Pengembangan Karir
 - a. Pegawai tidak mempunyai akses yang bagus untuk kesempatan pengembangan karir.
 - b. Kurangnya menghargai pegawai dalam proses seleksi
3. Kinerja Pegawai

- a. Kurangnya inisiatif dari pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau pimpinan.
- b. Pegawai masih terlihat kurang menyadari akan tugas dan tanggung jawab sehingga banyak pekerjaan yang belum terselesaikan atau kurangnya disiplin terhadap waktu.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kompensasi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat
2. Bagaimana Pengemangan Karir di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat
3. Bagaimana Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat
4. Seberapa Besar Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai, baik secara simultan maupun parsial di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah dan rumusan masalah di atas, adapun tujuan peneliti melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kompensasi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat
2. Pengembangan Karir di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat
3. Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

4. Besarnya Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai, baik secara simultan maupun parsial di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

1.4 Kegunaan Penelitian

Besar harapan penulis agar penelitian ini dapat mengagak-agihkan manfaat untuk diperoleh berbagai pihak dari penelitian yang telah dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat berguna juga secara teoritis maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sebagai studi perbandingan ataupun referensi bagi penelitian lain yang selaras, serta diharapkan dapat memperkaya konsep dan teori yang menyokong perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya yang terkait dengan Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

1.4.2 Kegunaan Praktis

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

1. Bagi penulis
 - a. Penulis dapat melatih kemampuan dalam menganalisis masalah di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

- b. Penelitian ini diharapkan memberikan informasi kepada penulis mengenai Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai cara mengaplikasikan ilmu yang telah didapatkan pada waktu kuliah dengan melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan pendidikan.

2. Bagi Instansi

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
- b. Penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi atas masalah yang dihadapi untuk meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
- c. Penelitian ini sebagai bahan untuk mendapatkan informasi dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan kompensasi dan pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja pegawai.
- d. Momentum untuk merentangkan relasi atau menjembatani hubungan kerja sama antara instansi dengan universitas.

3. Bagi Pihak Lain

- a. Besar harapan penulis agar penelitian ini berguna sebagai momentum untuk mendapatkan informasi tambahan yang memperluas ilmu manajemen khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia bagi para pembaca.

- b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan referensi untuk penelitian ilmiah pada bidang yang sama.