

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan sentral untuk sebuah instansi maupun perusahaan yang perlu diperhatikan, dan oleh sebab itulah pemimpin sebuah instansi maupun organisasi diharuskan dapat mengelola sumber daya manusianya agar dapat menjadi motor penggerak bagi kelangsungan sebuah instansi atau organisasi. Sudah bukan menjadi rahasia umum lagi bahwa, dalam era global seperti sekarang ini peran sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mewujudkan keberhasilan visi dan misi suatu organisasi dan instansi merupakan kenyataan yang sangat mendasar yang perlu diakui.

Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat memegang peran penting dalam mencapai tujuan visi dan misi pendidikan di tingkat provinsi. Sebagai entitas pemerintah daerah, Dinas Pendidikan bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan di wilayahnya. Tugas dan tanggung jawabnya melibatkan perencanaan dan pengembangan kurikulum, pengawasan sekolah, pelatihan guru, serta berbagai kegiatan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Tujuannya adalah untuk menciptakan masyarakat yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan aktivitas sehari-hari sesuai dengan karakteristik bawaan mereka. Ini akan memungkinkan mereka untuk meningkatkan kehidupan mereka secara progresif dari waktu ke waktu. Dimana

Pendidikan merupakan satu hal yang paling penting dalam kehidupan manusia. Setiap manusia berhak mendapatkan pendidikan yang layak dan juga merata. Pendidikan adalah proses pengembangan dan pemberian pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai kepada individu dalam rangka meningkatkan kemampuan dan kualitas hidup mereka. Pendidikan tidak hanya terjadi di lingkungan sekolah, tetapi juga dapat terjadi di rumah, komunitas, dan lingkungan sekitar.

Jawa Barat, sebagai salah satu provinsi terbesar di Indonesia dengan populasi yang beragam, menimbulkan dinamika tersendiri dalam sektor pendidikan. Dengan berbagai tingkat perkembangan ekonomi, sosial, dan budaya di setiap kabupaten/kota, Dinas Pendidikan perlu beradaptasi dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing wilayah. Dinas Pendidikan Jawa Barat kemudian merumuskan sejumlah isu strategis yang diantaranya adalah kesekretariatan; pendidikan pembinaan SMA, pendidikan dan pembinaan SMK, serta pendidikan khusus dan GTK. Secara garis besar, keempat isu strategis tersebut adanya isu-isu tersebut pada dasarnya berangkat dari kondisi yang terjadi saat ini belum sesuai dengan yang diharapkan (Fitri, 2021). Adapun gambaran umum fenomena ini dapat terlihat dari beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Masih banyak ditemui kesenjangan peserta didik dalam pelaksanaan sekolah gratis;
2. Masih terdapat keluhan dalam penyelenggaraan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB);

Fenomena penelitian adalah gejala atau peristiwa yang diobservasi dan dianalisis dalam penelitian. Setelah melakukan analisis gap antara harapan dan kenyataan, Dinas Pendidikan Jawa Barat sebagai perangkat daerah yang mengurus urusan pemerintahan di bidang pendidikan kemudian meluncurkan sebuah inovasi kebijakan terkait pendidikan karakter berbasis agama dan budaya Jawa Barat, yang kemudian dikenal dengan nama “Pendidikan Juara”. Selain itu Inovasi adalah proses kebaruan dalam segala bidang pembangunan suatu bangsa. Inovasi merupakan pengembangan pengetahuan untuk menciptakan atau memperbaiki proses atau sistem yang baru secara signifikan (Chehade et al., 2020).

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 55 menjelaskan bahwa manajemen PNS meliputi penilaian kinerja. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjelaskan penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahunnya. Penilaian SKP meliputi kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Penilaian perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama dan kepemimpinan.

Pentingnya SDM merupakan salah satu indikator kunci keberhasilan instansi pemerintah dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Membangun, mengembangkan dan memonitor pelaksanaan tugas pegawai merupakan

tantangan bagi instansi pemerintah agar pegawai mempunyai kinerja yang baik dan sesuai dengan tujuan instansi yang diharapkan, aspek utama yang perlu dipahami lebih lanjut terkait dengan Disdik Jabar meliputi UUD 1945 pasal 31.

Undang-Undang Dasar 1945 pasal 31 menyatakan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan, dan pemerintah sebagai penyelenggara negara wajib membiayai dan menyediakan pelayanan pendidikan yang bermutu. Pada tatanan pengelolaan pendidikan, Undang-Undang nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah menerangkan terkait pembagian kewenangan tata kelola, di mana Pemerintah Provinsi diberi kewenangan untuk menjalankan pengelolaan pendidikan tingkat menengah. Faktanya ini tentu bukanlah suatu hal yang mudah untuk dilakukan. Berbagai permasalahan terkait aspek-aspek penyelenggaraan pendidikan menjadi suatu tantangan tersendiri yang harus dipecahkan oleh pemerintah daerah. Maka dari itu tuntutan peran peserta didik diharapkan mampu membawa perubahan positif di tengah situasi melalui pemahaman yang diberikan oleh pengajar (Ansori & Sari, 2020).

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 (Kinanti, 2021).

Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 22 Tahun 2022 tentang Kedudukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Jawa Barat menjelaskan

kedudukan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang bertanggung jawab untuk melaksanakan pembangunan di bidang pendidikan dengan mengacu pada peningkatan SDM dan kelangsungan pendidikan di Provinsi Jawa Barat. Pendidikan merupakan faktor utama untuk mengembangkan dan menciptakan kemampuan SDM yang berwawasan luas dan berkualitas. Setiap karakteristik perilaku pegawai perlu diperhatikan dan dipahami karena akan mempengaruhi kinerja mereka. Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat mendukung setiap pegawai memiliki etos kerja dan semangat yang tinggi dalam bekerja. Peneliti menunjukkan bahwa adanya fenomena penurunan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat berdasarkan wawancara peneliti berkaitan dengan kinerja pegawai. Berikut merupakan pengukuran kinerja dan realisasi kinerja pada setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Jawa Barat pada Tahun 2022:

Tabel 1.1
Pengukuran Kinerja dan Realisasi Kinerja Pada Aspek Per Manajemen Sumber Daya Manusia Per Satuan Kerja Perangkat Daerah Jawa Barat pada Tahun 2022

No	Instansi	Sasaran Kinerja	Target	Realisasi
1.	Badan Pengelolaan 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%	82,27%
2.	Dinas Kesehatan	Persentase RSUD Dokter Spesialis Dasar sesuai standar	100%	95,45%
3.	Badan Pendapatan Daerah	Tingkat pemenuhan manajemen perkantoran	100%	100%
4.	Dinas Perumahan dan Pemukiman	Peningkatan penyusunan rencana, pengendalian dan	100%	100%

No	Instansi	Sasaran Kinerja	Target	Realisasi
		evaluasi serta pelaporan capaian kinerja dinas perumahan dan permukiman		
5.	Dinas Pemuda dan Olahraga	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	99,38%
6.	Dinas Pendidikan Provinsi	Penyusunan rencana pengendalian dan evaluasi serta pelaporan capaian kinerja dinas Pendidikan	100%	84,41%
7.	Dinas Sosial	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	100%
8.	Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura	Jumlah penyuluh pertanian yang meningkat kesejahteraan dan kompetensinya	100%	99,92%
9.	Dinas Kelautan dan Perikanan	Peningkatan penyusunan rencana, pengendalian dan evaluasi serta pelaporan capaian kinerja dinas kelautan dan perikanan	100%	86,90%
10.	Dinas Kehutanan	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	96,08%
11.	Dinas Perkebunan	Pemberdayaan sumber daya pertanian/Perkebunan	100%	96,09%
12.	Dinas Perhubungan	Penyusunan rencana pengendalian dan evaluasi serta pelaporan capaian kinerja	100%	85,76%
13.	Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang	Penyusunan rencana pengendalian dan evaluasi serta pelaporan capaian kinerja	100%	95,71%
14.	Dinas Sumber Daya Air	Penyusunan rencana pengendalian dan evaluasi serta pelaporan capaian kinerja	100%	100%
15.	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral	Penyusunan rencana pengendalian dan evaluasi serta pelaporan capaian kinerja	100%	81,12%
16.	Dinas Koperasi dan Usaha Kecil	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	100%

No	Instansi	Sasaran Kinerja	Target	Realisasi
17.	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	Meningkatnya pelestarian dan Pengembangan kebudayaan local	100%	82,56%
18.	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Pengembangan perdagangan dalam negeri	100%	88,36%
19.	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	Pelatihan dan produktivitas tenaga kerja	100%	97,43%
20.	Dinas Komunikasi dan Informatika	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	96,92%
21.	Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan	Persentase kapasitas kompetensi SDM aparatur dan masyarakat bidang ketahanan pangan	100%	95,94%
22.	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	89,93%
23.	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana	Meningkatnya kualitas hidup dan perlindungan perempuan dan anak	100%	87,13%
24.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Meningkatnya pengetahuan, keterampilan dan disiplin SDM aparatur	100%	85,76%
25.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Optimalisasi Kinerja Perencanaan Pembangunan Daerah	100%	80%
26.	Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah	Meningkatnya standar kompetensi aparatur dan kualifikasi profesi Aparatur	100%	100%
27.	Dinas Lingkungan Hidup	Meningkatnya kualitas aparatur pemerintah di bidang lingkungan	100%	100%
28.	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	Meningkatnya kapasitas ASN Bakesbangpol untuk mewujudkan visi dan misi	100%	94%
29.	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	Meningkatnya kapasitas kelembagaan masyarakat, kehidupan sosial budaya dan pengembangan partisipasi peserta swadaya Masyarakat	100%	81,21%

No	Instansi	Sasaran Kinerja	Target	Realisasi
30.	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat	Meningkatnya Kualitas Manajemen Sumber Daya Aparatur	100%	94,22%
31.	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat	Meningkatnya kompetensi SDM perpustakaan dan kearsipan	100%	100%
32.	Inspektorat Daerah Provinsi Jawa Barat	Meningkatnya kompetensi dan kemampuan aparatur pengawasan yang berkualitas dan handal	100%	81,52%
33.	Rumah Sakit Umum Daerah Al-Ihsan Provinsi Jawa Barat	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	100%	99,58%

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

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dan realisasi kinerja di Dinas Pendidikan Provinsi dengan target 100%, sementara realisasinya belum mencapai target, yaitu 84,41%. Sehingga Dinas Pendidikan Provinsi masih kurang 15,59% untuk mencapai target.

Objek utama dalam penelitian ini adalah Dinas Pendidikan Provinsi. Dimana yang menjadi alasan utama dalam memilih Dinas Pendidikan Provinsi itu sendiri ialah terkait visi misi instansi yaitu Terwujudnya Pendidikan Maju di Jawa Barat. Namun melihat peringkat kinerja instansi yang dirilis oleh <http://esakip.jabarprov.go.id/> diatas, Dinas Pendidikan Provinsi belum bisa mencapai target, lebih tepatnya masih berada diposisi 6.

Jika dibandingkan dengan Perangkat Daerah Se-Jawa Barat lainnya seperti pada posisi 1, 15, 17, 25, 29 dan 32 yang memiliki nilai rata-rata lebih rendah dibandingkan dengan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang masih

dikategorikan baik dalam penilaian kinerja Se-Jawa Barat. Penilaian ini untuk pegawai pada tahun 2022 yang dinilai yaitu kuantitas, kualitas, tepat waktu, dan lain-lainnya. Berikut data pencapaian kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat:

Tabel 1.2
Rekapitulasi Rata-Rata Pencapaian Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan
Provinsi Jawa Barat Tahun 2018 – 2021 Periode Januari – Desember

No	Tahun	Rata-Rata Nilai SKP	Rata-Rata Nilai Perilaku Kerja	Jumlah	Kategori
1.	2018	48.00	20.22	68.22	Cukup
2.	2019	56.00	27.50	83.50	Baik
3.	2020	43.00	21.65	64.65	Cukup
4.	2021	54,57	35.06	89,64	Baik

Sumber: Data Sekunder Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, 2022

Berdasarkan Data Tabel 1.2 terdapat hasil rekapitulasi rata-rata kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat menunjukkan adanya pada tahun 2018 kinerja pegawai mendapatkan jumlah sebesar 68.22% dengan kategori cukup, sedangkan pada tahun 2019 kinerja pegawai mendapatkan jumlah sebesar 83.50% dengan kategori baik, kemudian pada tahun 2020 mengalami fluktuasi dengan pencapaian jumlah kinerja sebesar 64.65% dengan kategori cukup. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya suatu masalah pada kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat karena pencapaian kinerja pegawai pada tahun 2020 mengalami penurunan dan belum memenuhi sasaran. Untuk periode tahun 2021 mendapatkan jumlah sebesar 89,64% dengan kategori baik. Jika dilihat dengan grafik penurunan dan kenaikan kinerja akan terlihat dengan jelas.

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, sempat mengalami kenaikan dan penurunan. Jika dilihat dari target pencapaian hasil penilaian kinerja pegawai yang diinginkan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dari tahun ketahun masih belum mencapai hasil yang diinginkan, ini diakibatkan karena dalam kurun waktu 3 tahun terakhir penilaian kinerja masih berada di bawah target yang diinginkan. Penurunan ini dipicu oleh faktor pegawai yang masih enggan untuk melakukan pembagian pengetahuan atau informasi antar sesama pegawai yang mengakibatkan sering terjadinya kesalahpahaman antar individu ke individu maupun individu ke instansi. Pegawai juga masih banyak yang tidak memiliki integritas ini dapat dilihat dari kesadaran pegawai atas penyelesaian tugasnya yang masih sering terlambat.

Persentase penilaian kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat disesuaikan dari persentase sistem manajemen kinerja pegawai dengan skala penilaian memiliki rentang tertentu dengan beberapa kategori penilaian, dari kategori buruk hingga kategori sangat baik. Berikut ini akan disajikan persentase sistem manajemen kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat:

Tabel 1.3
Presentase Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, 2022

Keterangan	Nilai (%)
Sangat Baik	91% - 100%
Baik	76% - 90%

Keterangan	Nilai (%)
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.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan bagian kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat menyatakan bahwa kinerja pegawai mengalami penurunan penilaian karena terdapat beberapa permasalahan seperti tingginya tingkat beban kerja yang dirasakan oleh pegawai terlebih saat ini sedang mengalami perubahan kerja yang cukup signifikan dibandingkan tahun-

tahun sebelumnya setelah redanya kasus Covid-19, sehingga pegawai sudah hampir setiap hari melakukan pekerjaan di kantor (WFO). Selain itu peneliti pun melakukan wawancara dengan pihak pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, mereka menyatakan bahwa kinerja mereka dirasakan menurun karena terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi seperti tingginya tuntutan tugas yang dibebankan kepada mereka, kemudian faktor pimpinan yang memimpin mereka. Untuk memastikan bahwa memang sedang terjadi permasalahan pada kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, maka peneliti melakukan penelitian pra-survey kepada 30 pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dengan hasil rekapitulasi jawaban responden mengenai kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat ada pada Tabel 1.4 yang akan peneliti sajikan berikutnya:

Tabel 1.4
Hasil Pra-Survey Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

No	Dimensi	Tingkat Kesesuaian					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Kuantitas Pekerjaan	7	10	12	1	0	113	3,77
2.	Kualitas Pekerjaan	10	6	0	9	5	97	3,23
3.	Tanggung Jawab	8	7	7	5	3	102	3,40
4.	Kerjasama	4	9	8	5	4	94	3,13
5.	Inisiatif	5	7	9	6	3	95	3,17
Skor Rata – rata								3,34

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan Tabel 1.4 di atas dapat dilihat bahwa skor rata-rata keseluruhan kinerja pegawai sebesar 3,34 yang menunjukkan bahwa kinerja

pegawai berada pada kategori belum memenuhi kriteria ideal. Terdapat 2 dimensi yang memiliki skor di bawah rata-rata 3,34 yaitu dimensi inisiatif sebesar 3,17 dan dimensi kerjasama sebesar 3,13. Skor rata-rata yang rendah tersebut menjadi bukti bahwa memang terdapat permasalahan yang dirasakan oleh pegawai yang mempengaruhi kinerja mereka selama ini. Faktor kerjasama menjadi salah satu yang bermasalah padahal kerjasama diperlukan dalam pekerjaan tim, kemudian faktor inisiatif pun menjadi salah satu yang penting demi terselesaikannya pekerjaan secara cepat dan tepat.

Kinerja yang tinggi sangatlah diperlukan dalam setiap usaha kerjasama pegawai untuk mencapai tujuan instansi, seperti diketahui bahwa pencapaian tujuan instansi adalah sesuatu yang sangat diidam-idamkan oleh organisasi atau instansi. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik berasal dari diri maupun yang berasal dari lingkungan organisasi tempat pegawai bekerja. Kinerja pegawai memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi baik yang berasal dari diri maupun yang berasal dari lingkungan organisasi tempat pegawai bekerja. Faktor yang berasal dari diri adalah seperti motivasi, stres kerja, disiplin kerja, dan prestasi kerja. Sedangkan faktor yang berasal dari lingkungan organisasi adalah seperti kepemimpinan transformasional dan komunikasi antar anggota organisasi. Kedua faktor tersebut sama-sama berpengaruh pada kinerja pegawai. Abdurrahman (2019:25)

Pengukuran kinerja instansi pemerintahan sangat berkaitan dengan perencanaan kinerja. Dalam pemahamannya, perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan

program yang telah ditetapkan dalam suatu dokumen rencana strategis, yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Dalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan di dalam instansi. Dokumen rencana kinerja memuat informasi tentang sasaran-sasaran yang ingin dicapai dalam tahun yang bersangkutan, indikator kinerja sasaran, serta rencana capaiannya.

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas yang dianggap mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, maka peneliti melakukan survey pendahuluan kepada 30 orang responden pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat mengenai faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Hasil dari kuesioner pra-survey mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang dapat dilihat pada Tabel 1.5 yang akan disajikan pada halaman berikut ini:

Tabel 1.5
Hasil Kuesioner Pra-Survey Berdasarkan Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Motivasi Kerja	Kebutuhan Akan Prestasi	13	15	2	0	0	131	4,37
		Kebutuhan Akan Afiliasi	14	14	2	0	0	132	4,40
		Kebutuhan Akan Kekuasaan	8	13	9	0	0	119	3,97
		Skor Rata – Rata							4,24
2.	Prestasi Kerja	Kuantitas Kerja	0	23	1	6	0	107	3,57
		Kualitas Kerja	0	15	7	8	0	97	3,23
		Tanggung Jawab	3	14	4	6	3	98	3,27

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Skor Rata – Rata								3,36	
3.	Disiplin Kerja	Frekuensi Kehadiran	4	4	12	7	3	89	2,97
		Tingkat Kewaspadaan	15	15	0	0	0	135	4,50
		Ketaatan Pada Standar Kerja	4	4	13	9	0	93	3,10
		Ketaatan Pada Aturan Kerja	3	2	20	5	0	93	3,10
		Etika Kerja	3	11	8	8	0	99	3,30
Skor Rata – Rata								3,39	
4.	Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh Ideal	0	23	1	6	0	107	3,57
		Motivasi Inspirasi	0	20	1	6	3	98	3,27
		Stimulasi Intelektual	0	15	7	8	0	97	3,23
		Pertimbangan Individual	0	20	2	3	5	97	3,23
Skor Rata – Rata								3,33	
5.	Komunikasi	Internal	16	13	1	0	0	135	4,50
		Eksternal	15	15	0	0	0	135	4,50
Skor Rata – Rata								4,50	
6.	Kepuasan Kerja	Kondisi Pekerjaan	13	16	1	0	0	132	4,40
		Imbalan	0	10	4	6	10	74	2,47
		Pekerjaan Itu Sendiri	0	0	2	18	10	52	1,73
		Peluang Promosi	5	9	5	11	0	98	3,27
		Rekan Sekerja	0	21	9	0	0	111	3,70
		Supervisi	0	10	17	3	0	97	3,23
Skor Rata – Rata								3,13	
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi (F) Rata – rata = Total : Jumlah Responden (30) Skor Rata – rata = Total rata – rata : Jumlah Indikator									

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 1.5 dapat diketahui bahwa tanggapan pegawai mengenai 6 variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang mendapatkan nilai rata-rata tertinggi pada variabel kepemimpinan transformasional dengan skor 3,33 dan nilai terendah pada variabel kepuasan kerja dengan skor 3,13. Hal ini menunjukkan bahwa kedua

variabel tersebut yang menjadi faktor utama dari kinerja pegawai yang bermasalah. Adapun hasil pra-survey pada tabel 1.6 mengenai kepemimpinan transformasional di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat akan diuraikan sebagai berikut:

Tabel 1.6
Kepemimpinan Transformasional Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh Ideal	0	23	1	6	0	107	3,57
	Motivasi Inspirasi	0	20	1	6	3	98	3,27
	Stimulasi Intelektual	0	15	7	8	0	97	3,23
	Pertimbangan Individual	0	20	2	3	5	97	3,23
Skor Rata – Rata								3,33

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 1.6 di atas dapat dilihat bahwa hasil kuesioner pra-survey pada variabel kepemimpinan transformasional memiliki skor rata-rata sebesar 3,33. Variabel kepemimpinan transformasional terdapat empat dimensi dan dimensi yang memiliki rata-rata terendah yaitu pada dimensi stimulasi intelektual dan pertimbangan individual.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai terkait dengan dimensi pengaruh ideal bahwa, kurangnya pemimpin dalam memiliki kharisma untuk menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, dan menekankan pentingnya tujuan dan komitmen.

Untuk lebih lanjut dibawah ini terdapat uraian data hasil pra-survey mengenai variabel kepuasan pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Tabel 1.7
Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kepuasan Kerja	Kondisi Pekerjaan	13	16	1	0	0	132	4,40
	Imbalan	0	10	4	6	10	74	2,47
	Pekerjaan Itu Sendiri	0	0	2	18	10	52	1,73
	Peluang Promosi	5	9	5	11	0	98	3,27
	Rekan Sekerja	0	21	9	0	0	111	3,70
	Supervisi	0	10	17	3	0	97	3,23
Skor Rata – Rata								3,13

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survey Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 1.7 variabel dapat dilihat bahwa kepuasan kerja di kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang dapat dikatakan cukup baik, ditandai dengan hasil nilai rata-rata kepuasan kerja sebesar 3,13 dan terdapat dimensi yang di bawah rata-rata yaitu faktor imbalan dengan nilai rata-rata 2,47 dan faktor pekerjaan itu sendiri dengan nilai rata-rata 1,73 dirasa cukup mengurangi kepuasan kerja yang dialami oleh pegawai. Kedua hal tersebut dianggap akan berpengaruh kepada kinerja pegawai untuk mencapai hasil kerja yang optimal agar instansi mampu mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurunnya kepuasan kerja pegawai dapat menjadi masalah bagi pihak instansi, sehingga terhambatnya tujuan. Banyak cara yang harus dilakukan instansi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawainya. Misalnya

memberikan motivasi kepada pegawai, melakukan pelatihan, menciptakan lingkungan yang nyaman, pemberian kompensasi dan pembagian tugas yang adil sesuai jabatannya. Kepuasan kerja pegawai memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi baik berasal dari diri maupun yang berasal dari lingkungan organisasi tempat pegawai bekerja.

Berdasarkan data yang didapat 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. Peneliti melakukan wawancara bahwa penyebab kepuasan yang dialami oleh pegawai kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat adalah tekanan dan konflik *of interest*, seperti pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai terlalu banyak, kecemasan, kepanikan, *overprotective* karena adanya pandemi, semakin tinggi stres yang dialami pegawai maka akan membuat menurunnya kinerja pegawai yang tidak fokus dalam bekerja. Berdasarkan kajian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang selanjutnya disusun dalam skripsi dengan judul:

“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAK KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT”

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi masalah yaitu membahas permasalahan-permasalahan yang menjadi penelitian sedangkan rumusan masalah adalah yang memberikan gambaran mengenai permasalahan yang tercakup dalam penelitian terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data guna mendapat solusi untuk penyelesaian masalah hingga menjadi hal yang lebih baik.

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional
 - a. Pemimpin belum bisa membimbing pegawai dalam melakukan pekerjaannya (stimulasi intelektual)
 - b. Hubungan pemimpin masih kurang baik dengan pegawai di dalam lingkungan kerja (pertimbangan individual)
2. Kepuasan Kerja
 - a. Seberapa besar faktor imbalan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai (imbalan)
 - b. Pegawai sering tidak yakin terhadap pekerjaan yang mereka lakukan karena kurangnya pendidikan dan pelatihan (pekerjaan itu sendiri)
3. Kinerja Pegawai

- a. Masih terdapat pegawai yang kurang bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan (kerjasama)
- b. Masih terdapat pegawai yang kurang berinisiatif dan mandiri dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya (inisiatif)

1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
3. Bagaimana kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa:

1. Kepemimpinan transformasional di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
2. Kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
3. Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

4. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, selain itu peneliti juga berharap dengan melakukan penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat, sejalan dengan tujuan penelitian di atas. Dengan penelitian ini diharapkan dapat berguna, baik secara teoritis maupun praktis. Di bawah ini adalah kegunaan-kegunaan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan sebagai bahan pertimbangan ilmu pengetahuan khususnya bagi peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbang saran dalam mendukung pengembangan teori yang sudah ada, informasi khususnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan memberikan manfaat untuk memperoleh informasi mengenai kepemimpinan transformasional kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

1. Bagi Peneliti

- a. Peneliti mengetahui secara langsung kondisi kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
- b. Peneliti mengetahui secara langsung kondisi kepemimpinan transformasional pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
- c. Peneliti mengetahui secara langsung kondisi kepuasan kerja pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
- d. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia mengenai kepemimpinan, kepuasan kerja serta kinerja pegawai.

2. Bagi Instansi

- a. Instansi diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya untuk kelangsungan dalam jangka panjang.
- b. Memberikan masukan informasi mengenai kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pemimpin.
- c. Hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan instansi dalam upaya memecahkan suatu masalah mengenai kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

3. Bagi Pihak Lain.

- a. Memberi tambahan informasi mengenai kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
- b. Penelitian ini dapat menjadi perbandingan bagi penelitian selanjutnya dalam bidang kajian yang sama.