

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

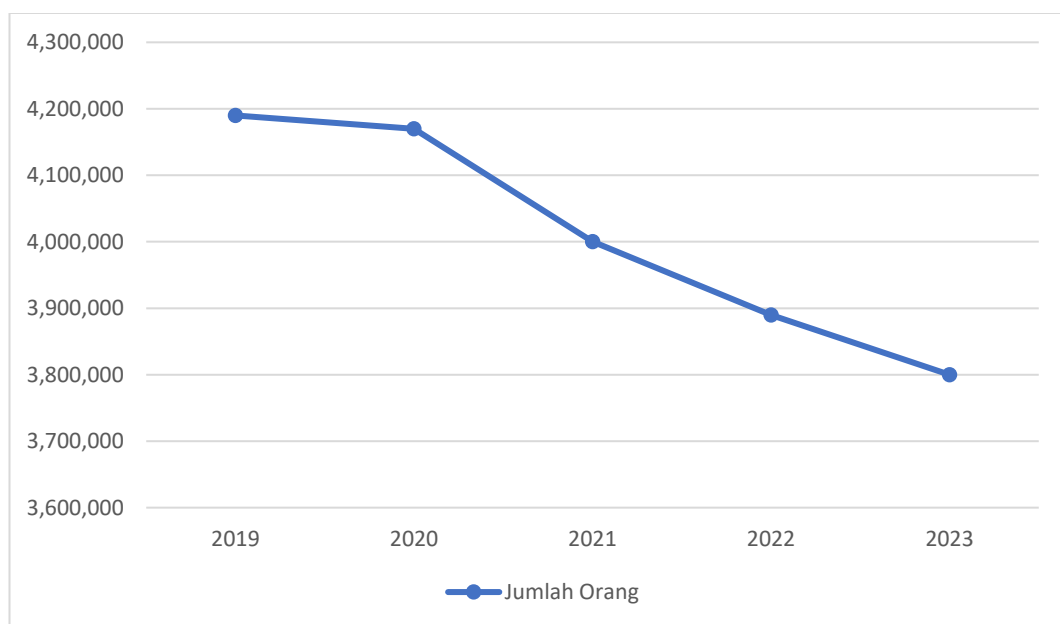
### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pada era globalisasi saat ini perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sudah berkembang sangat pesat. Hal ini dapat dilihat dari kemajuan teknologi dan transportasi. Perkembangan tersebut memicu adanya persaingan ketat dari segala bidang. Kecanggihan teknologi didukung oleh adanya kualitas sumber daya manusia yang kompeten. Kualitas dari sumber daya manusia itulah yang akan menentukan bagaimana sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik, karena prestasi suatu individu dapat dilihat melalui kinerja yang dimiliki oleh sumber daya manusianya. Kunci keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada.

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan menjadikan sumber daya manusia sebagai faktor penting dalam menentukan kemampuan organisasi dalam persaingan global. Maka tidak heran jika apapun bentuk tujuannya sebuah organisasi dibentuk berlandaskan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diatur oleh manusia sebagai sumber daya yang strategis dan berkesinambungan dalam kegiatan organisasi.

Sumber daya manusia di dalam organisasi pemerintahan Negara Indonesia, dikenal dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS), yakni masyarakat Indonesia dengan

kriteria yang telah dipenuhi, kemudian dinaikan menjadi pegawai secara tetap oleh pejabat yang berwenang (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014). Setiap lembaga pemerintah pusat dan daerah, memiliki sumber daya manusia yang bernama PNS, sehingga setiap lembaga wajib mengelola kualitas sumber energi manusianya, demi kemajuan dalam memberikan pelayanan.



Sumber: Badan Kepegawaian Nasional 2023

**Gambar 1. 1**  
**Grafik Pertumbuhan PNS Nasioanal Tahun 2019-2023**

Berdasarkan pada gambar 1.1 dapat dilihat bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil pada tahun 2019-2023 terus mengalami penurunan mencapai 3,79 juta orang pada semester 1 2023. Jumlah itu menurun 2,44% dibandingkan pada 31 Desember 2022. Secara kuantitas, jumlah Pegawai Negeri Sipil mengalami penurunan namun selain melihat kuantitas hal yang juga perlu diperhatikan adalah kualitas pegawai yang meliputi kompetensi dan potensi pegawai dalam bekerja.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu variabel penentu dalam proses pembangunan yang dinamis, diperlukan lebih banyak peran khususnya di dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan sumber daya utama aparatur negara, berperan penting dalam menentukan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena itu, tidak dapat dipungkiri bahwa aspek manusia merupakan modal terpenting yang harus diperhatikan dalam sebuah pemerintahan.

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

Pada sebuah pemerintahan, perbaikan dan peningkatan kualitas kinerja pegawai merupakan komitmen pemerintahan yang diimplementasikan melalui berbagai kebijakan. Program pengembangan sumber daya manusia yang tepat akan menunjang kinerja pegawai sesuai dengan harapan pemerintahan. Pegawai dapat bekerja secara efektif dan efisien apabila mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki secara optimal.

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai apa yang mereka lakukan dalam rangka mempengaruhi seberapa besar kontribusi mereka terhadap instansi atau

organisasi, termasuk kualitas pelayanan yang mereka berikan. Di dalam organisasi, peningkatan sumber daya manusia sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga perlu adanya sebuah pengembangan sumber daya manusia yang tepat serta lingkungan kerja yang mendukung.

Kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap organisasi dan memiliki nilai yang amat strategis. Pengukuran kinerja pegawai hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada pegawai tersebut. Pemerintahan Negara Republik Indonesia telah mengeluarkan peraturan Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada system prestasi dan system karier. Penilaian ini dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS. Penilaian kinerja ini penting bagi instansi pemerintahan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Prestasi kerja akan dinilai berdasarkan 2 (dua) unsur penilaian, yaitu:

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

Peraturan pemerintah ini mensyaratkan setiap pegawai wajib menyusun sasaran kerja berdasarkan rencana kerja tahunan instansi yang memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap hasil penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) wajib disampaikan kepada Tim Penilaian Kinerja. Hasil penilaian kinerja Aparatur Sipil negara (ASN) dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pembinaan karier Aparatur Sipil Negara (ASN). Penilaian kinerja ini dilakukan setiap satu tahun sekali dan dinilai oleh pejabat penilai yakni atasan langsung pegawai tersebut.

**Tabel 1. 1**  
**Unsur-unsur Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku Kerja**

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

Sumber: Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 1.1 unsur penilaian sasaran kerja pegawai terdiri atas lima unsur yakni perencanaan strategis instansi pemerintah, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, uraian jabatan dan SKP atasan langsung yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 Pasal 8 dan 9. Sedangkan perilaku kerja yang didalamnya terdapat lima unsur yakni orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama dan kepemimpinan yang diatur dalam Peraturan

Pemerintah No. 30 Tahun 2019 Pasal 25 ayat 1. Penilaian prestasi kerja dengan menggunakan sasaran kinerja pegawai mulai diberlakukan setiap instansi pemerintahan sesuai dengan Peraturan Pemerintahan No. 30 tahun 2019. Penilaian kinerja PNS sebagaimana dimaksud dapat dilakukan dengan memberikan bobot masing-masing unsur penilaian: a.70% (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 30% (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja; atau b. 60% (enam puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 40% (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja. Penilaian Kinerja PNS dengan bobot 70% (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP dan 30% (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja sebagaimana dimaksud, menurut PP ini, dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang tidak menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung yang kemudian di singkat menjadi BKPSDM Kota Bandung, merupakan instansi teknis di daerah otonom Kota Bandung yang memiliki tugas pokok dan fungsi utama dalam sistem manajerial Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kota Bandung. Dengan demikian indeks kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara Kota Bandung dipengaruhi sistem pengelolaan dan pengembangan ASN yang dibangun oleh BKPSDM Kota Bandung.

Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah membawa implikasi terhadap perubahan nomenklatur, tugas pokok dan fungsi organisasi perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 ditindaklanjuti oleh Pemerintah Kota

Bandung dengan menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bandung, Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung beralih nama menjadi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung dengan tugas pokok dan fungsi sebagaimana diatur dalam Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 631 Tahun 2018 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 1403 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Wali Kota Nomor 855 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 1403 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung.

Terbitnya Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 20 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, kemudian dicabut dan terbit Peraturan Wali Kota Nomor 70 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Tugas Pokok BKPSDM Kota Bandung adalah melaksanakan sebagian urusan pemerintahan lingkup manajemen kepegawaian.

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 Pemerintah (SAKIP) yang dimana terdapat program penguatan akuntabilitas kinerja dalam rangka reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

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

**Tabel 1. 2**  
**Skala Penilaian Kategori Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**

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

Sumber: PERMENPAN RB Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 1.2 yang dikeluarkan oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN RB)



Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2021 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pada tingkatan penilaian kategori instansi pemerintah yang berfungsi untuk menentukan di posisi mana instansi pemerintah tersebut yang memiliki tingkatan kinerja akuntabilitas sangat memuaskan sampai kinerja akuntabilitas yang sangat kurang. Berikut merupakan Daftar Hasil Penilaian Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) Lingkungan Kota Bandung:

**Tabel 1. 3**  
**Daftar Hasil Penilaian Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) Lingkungan Kota Bandung Tahun 2023**

Peringkat	Instansi	Nilai SAKIP 2023	
		Angka (%)	Kategori
1.	Inspektorat Jawa Barat	92,02%	AA
2.	Dinas Pendidikan	88,36%	A
3.	Dinas Perumahan dan Pemukiman	86,90%	A
4.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	81,43%	A
5.	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	81,29%	A
6.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan	80,87%	A
7.	Dinas Perhubungan	80,41%	A
8.	Dinas Pekerjaan Umum	79,81%	BB
9.	Dinas Kesehatan	79,45%	BB
10.	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana	78,42%	BB
11.	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	77,85%	BB
12.	Dinas Ketenagakerjaan Koperasi dan Usaha Kecil Menengah	77,82%	BB
13.	Dinas Komunikasi dan Informatika	77,27%	BB
14.	Dinas Pemuda dan Olahraga	76,07%	BB
15.	Dinas Perdagangan dan Perindustrian	75,27%	BB
16.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan	72,55%	BB
17.	Dinas Lingkungan Hidup	68,54%	B
18.	Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah	66,33%	B
19.	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	66,21%	B
20.	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	65,78%	B

Tabel 1.3 (Lanjutan)

Peringkat	Instansi	Nilai SAKIP 2023	
		Angka (%)	Kategori
21.	Dinas Kesehatan Pangan, Pertanian dan Perikanan	65,70%	B
22.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	65,27%	B
23.	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	65,13%	B

Sumber: BKPSDM Kota Bandung

Berdasarkan pada Tabel 1.3 menunjukkan bahwa nilai hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkungan Kota Bandung peringkat pertama adalah Inspektorat Jawa Barat dengan persentase nilai sebesar 92,02% dengan kategori AA (Sangat Memuaskan), sedangkan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung berada pada peringkat 23 dengan persentase nilai sebesar 65,13% dengan kategori B (Baik). Peringkat yang dicapai oleh instansi pemerintahan merupakan gambaran secara umum keberhasilan instansi dalam menjalankan tugasnya. Ketidaktercapaian instansi dalam mencapai nilai sempurna tersebut yang akan menjadi fokus permasalahan pada suatu instansi pemerintahan.

Hal ini membuktikan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung perlu meningkatkan kinerja sumber daya manusia di Lingkungan Pemerintahan Kota Bandung secara berkelanjutan dengan tujuan untuk tahun kedepannya dapat meraih posisi terbaik dengan kategori AA yaitu sangat memuaskan.

Instansi dan pegawai merupakan dua hal yang berkaitan. Jika pegawai berhasil membawa kemajuan pada sebuah instansi, maka keuntungan akan

diperoleh kedua pihak. Bagi pegawai, keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri, sedangkan bagi instansi keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan suatu instansi.

Peneliti tertarik melakukan penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung dengan alasan karena Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung merupakan instansi pemerintah yang bertugas untuk melaksanakan tugas pemerintah daerah di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia.

Instansi ini sebagai salah satu instansi pemerintah yang membantu dalam pengembangan sumber daya manusia namun masih memiliki masalah pada kinerja pegawainya, seperti yang peneliti ketahui dari Hasil Penilaian Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung yang belum mencapai kategori AA (sangat memuaskan). Berikut ini merupakan skala penilaian pengukuran kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung:

**Tabel 1. 4**  
**Standar Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung**

No.	Nilai Angka (%)	Kategori
1.	110-120	Sangat Baik
2.	90-110	Baik
3.	70-90	Cukup
4.	50-70	Kurang
5.	0-50	Sangat Kurang

Sumber: Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019

Berdasarkan pada Tabel 1.4 menunjukkan bahwa standar-standar penilaian kinerja yang akhirnya dapat menentukan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang akan dicocokkan menurut bobot yang terdapat pada Tabel 1.4 di atas. Ditentukannya skala penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, maka pegawai akan lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diterima. Penilaian kinerja ini berfungsi untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan sumber daya manusia terutama Pegawai Negeri Sipil dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi dan promosi, serta untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat). Berikut data hasil penilaian kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung Tahun 2021-2023:

**Tabel 1. 5**  
**Target dan Realisasi Hasil Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan**  
**Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung**  
**Tahun 2019 – 2023**

<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Interprestasi</b>
2019	120%	82,02%	Cukup
2020	120%	79,15%	Cukup
2021	120%	80,51%	Cukup
2022	120%	81,28%	Cukup
2023	120%	77,59%	Cukup

Sumber: Sub Bagian Kepegawaian BKPSDM Kota Bandung

Berdasarkan pada Tabel 1.5 dapat dilihat bahwa pencapaian realisasi kinerja pegawai mengalami penurunan di setiap tahunnya mulai dari tahun 2019-2023. Hal ini tentu bertolak belakang dari harapan instansi yang menginginkan para pegawai memiliki kinerja yang konsisten dan sangat baik sehingga instansi dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Hasil pencapaian kinerja pegawai selama

5 tahun kebelakang Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung belum mencapai target yang ditentukan yaitu sebesar 120% dengan kategori sangat baik sesuai skala penilaian pengukuran kinerja pegawai yang diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019. Dari data tersebut tentunya instansi perlu melakukan peningkatan kinerja pegawai demi mencapai kinerja instansi yang lebih baik.

Masalah ini muncul sebagai akibat kurangnya kinerja pegawai/pejabat dalam menjalankan tanggung jawab dan jabatan utamanya sebagai pejabat pemerintah, untuk mempertahankan dan memperbaiki kualitas kinerja pegawai maka Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia melakukan program pengembangan pegawai yaitu dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan (diklat).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:67) menyatakan bahwa dimensi kinerja karyawan dapat diukur dari kualitas kerja, kuantitas kerja, kerja sama, tanggung jawab dan inisiatif.

Berdasarkan observasi peneliti yang telah dilakukan kepada beberapa pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung dalam menjalankan tugasnya pegawai sudah mendapatkan pembagian pekerjaan sesuai dengan penempatannya. Sistem kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung dalam setiap begiannya adalah sistem kerja tim sehingga pegawai dapat saling membantu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

Permasalahan kinerja pegawai berdasarkan dari data sekunder yang telah diuraikan sebelumnya dirasa belum cukup sebagai landasan penelitian, maka peneliti melakukan pra-survei dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 pegawai serta melakukan wawancara kepada beberapa pegawai mengenai kinerja pegawai untuk mengetahui kondisi sebenarnya kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung. Berikut ini adalah hasil pra-survei dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 1. 6**  
**Hasil Kuesioner Pra Survey Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

No	Variabel Y	Dimensi	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Total	Rata-rata
1.	Kinerja Pegawai	Kualitas Kerja	5	6	19	0	0	107	3,56
		Kuantitas Kerja	4	6	20	0	0	104	3,46
		Kerja Sama	4	10	16	0	0	108	3,6
		Tanggung Jawab	3	7	15	5	0	98	3,26
		Inisiatif	3	6	8	4	9	80	2,67
<b>Skor Rata-rata</b>									<b>3,31</b>

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei 2023

Berdasarkan pada Tabel 1.6 Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung dapat dilihat bahwa hasil pra-survei memperoleh skor rata-rata 3,31 yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai berada pada kategori kurang baik. Terdapat 2 dimensi yang memiliki skor di bawah rata-rata 3,31 yaitu dimensi inisiatif dengan skor sebesar 2,67 yang menunjukkan kurangnya inisiatif pegawai dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan dan dimensi tanggung jawab dengan skor sebesar 3,26 yang menunjukkan

kurangnya tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan dan dapat menyelesaikannya dengan baik.

Turunnya kinerja pegawai menjadi salah satu masalah bagi pihak perusahaan yang akan mencapai tujuannya dan dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, baik bagi individu pegawai tersebut, tim kerja, maupun organisasi secara keseluruhan. Menurut Wenny Desty (2019) dengan turunnya kinerja pegawai tentunya akan merugikan instansi/perusahaan.

Instansi perlu memperhatikan kinerja pegawai dan menyadari bahwa akan selalu ada masalah dengan pola kebiasaan pegawai yang beragam pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung. Instansi perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang akan membantu dalam menyelesaikan permasalahan kinerja, peneliti sadar bahwa banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai untuk itu peneliti hanya merangkum beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut para ahli. Beberapa faktor dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019) kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaji atau upah, kompensasi, lingkungan kerja, semangat kerja, kepemimpinan, dan pelatihan.

Peneliti melakukan pra survei mengenai faktor-faktor yang diduga bermasalah terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung, maka peneliti melakukan pra-survei. Pra-survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 pegawai yang menjadi responden. Dari penelitian terdahulu sehingga terkumpul variabel-variabel berikut:

**Tabel 1. 7**  
**Faktor-faktor yang Diduga Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Badan**  
**Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

No	Variabel	Dimensi	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Total	Rata - rata
1.	Gaji / Upah	Ketepatan Waktu	7	11	10	2	0	113	3,76
		Gaji sesuai dengan penempatan kerja	8	9	8	4	1	109	3,63
<b>Skor Rata-rata Gaji/Upah</b>								<b>3,69</b>	
2.	Kompensasi	Gaji	12	8	7	2	1	118	3,93
		Bonus	8	14	6	2	0	118	3,93
		Tunjangan	8	10	7	5	0	111	3,7
		Fasilitas	9	11	10	0	0	119	3,97
		Penghargaan	7	9	9	5	0	108	3,6
<b>Skor Rata-rata Kompensasi</b>								<b>3,82</b>	
3.	Lingkungan Kerja	Lingkungan Fisik	8	5	9	5	4	101	3,36
		Lingkungan Non-Fisik	5	5	6	9	5	86	2,86
<b>Skor Rata-rata Lingkungan Kerja</b>								<b>3,11</b>	
4.	Semangat Kerja	Antusias	10	16	4	0	0	126	4,2
		Keaktifan	13	17	0	0	0	133	4,43
		Kreativitas	10	11	8	0	1	119	3,97
<b>Skor Rata-rata Semangat Kerja</b>								<b>4,2</b>	
5.	Kepemimpinan	Tipe Direktif	8	16	6	0	0	122	4,07
		Tipe Suportif	7	12	6	4	1	110	3,67
		Tipe Partisipatif	8	9	8	3	2	108	3,6
		Tipe Berorientasi Prestasi	10	17	3	0	0	127	4,23
<b>Skor Rata-rata Kepemimpinan</b>								<b>3,89</b>	
6.	Pendidikan dan Pelatihan	Waktu Pelaksanaan	2	5	3	12	8	71	2,36
		Metode	3	5	7	6	9	77	2,56
		Materi	7	9	5	4	5	99	3,3



No	Variabel	Dimensi	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Total	Rata - rata
		Instruktur	6	7	4	7	6	90	3,0
		Peserta	3	7	9	5	6	86	2,86
<b>Skor Rata-rata Pendidikan dan Pelatihan</b>								<b>2,81</b>	

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei 2023

Berdasarkan pada Tabel 1.7 dapat dilihat hasil kuesioner pra-survei faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung adapun 2 variabel terendah yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu pendidikan dan pelatihan dengan skor rata-rata 2,81 dan variabel lingkungan kerja dengan skor rata-rata 3,11. Kedua variabel tersebut mempunyai hasil rata-rata terendah dibandingkan dengan variabel lainnya. Dari 6 variabel tersebut di atas maka faktor yang paling mempengaruhi kinerja pegawai ada pada pendidikan dan pelatihan (diklat) dan faktor lingkungan kerja.

Dengan rendahnya skor rata-rata variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diperoleh pada prasurvey di atas, hal ini dapat berpengaruh terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Berikut data yang diperoleh dalam kuesioner mengenai variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) yang bermasalah dalam pra-survei pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung sebagai berikut:

**Tabel 1. 8**  
**Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

No	Variabel X1	Dimensi	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Total	Rata- rata
1.	Pendidikan dan Pelatihan	Waktu Pelaksanaan	2	5	3	12	8	71	2,36
		Peserta	3	7	9	5	6	86	2,86

No	Variabel X1	Dimensi	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Total	Rata-rata
		Materi	7	9	5	4	5	99	3,3
		Instruktur	6	7	4	7	6	90	3,0
		Metode	3	5	7	6	9	77	2,56
<b>Skor Rata-rata</b>									<b>2,81</b>

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei 2023

Berdasarkan hasil kuesioner pra survei pada tabel 1.8 menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung memperoleh nilai rata-rata 2,81 dari nilai maksimal 5. Hal ini dilihat dari dimensi yang memiliki rata-rata rendah di bawah 2,81 yaitu waktu pelaksanaan dengan skor rata-rata 2,36 dikarenakan tidak sesuainya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) dengan waktu yang ditetapkan. Kemudian dimensi yang memiliki rata-rata rendah di bawah 2,81 yaitu metode penyampaian materi dengan skor rata-rata 2,56 dikarenakan kurangnya peran atau partisipasi aktif peserta dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat).

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan program rutin yang diikuti pegawai untuk tetap mengembangkan kompetensi dalam dirinya. Kompetensi yang dimiliki pegawai adalah syarat paling utama untuk menghasilkan kinerja yang baik, sesuai dengan standar yang telah disyaratkan dalam jabatan. Pendidikan dan pelatihan (diklat) tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan skill individu saja, namun dalam diklat juga ditanamkan nilai-nilai yang berkaitan dengan ketaatan, loyalitas, kedisiplinan, dan lain-lain sehingga sikap atau perilaku individu menjadi lebih baik. Sikap yang baik nantinya akan menghasilkan respon yang baik terhadap sesama pegawai maupun atasan, sehingga akan tercipta lingkungan kerja yang

kondusif dan meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja mencapai tujuan organisasi.

Kualitas kinerja pegawai yang menjadi subjek dalam organisasi juga ditentukan oleh kompetensi dan tingkat pendidikan. Pada dasarnya, faktor kompetensi adalah faktor bawaan dari individu itu sendiri. Namun, dalam organisasi terdapat fungsi pengembangan atau pembinaan (dalam kepegawaian negeri sipil), dimana kompetensi individu dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).

Salah satu usaha yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kualitas sumber daya pegawainya adalah senantiasa melakukan berbagai upaya peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilannya secara berkelanjutan dan berkesinambungan. Hal ini dimaksudkan agar birokrasi senantiasa mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat, serta dapat menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan.

Program yang perlu dilakukan dalam upaya peningkatan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan pegawai birokrasi di lingkungan pemerintahan dilakukan melalui berbagai pendidikan dan pelatihan (diklat), baik di bidang teknis, fungsional, maupun struktural. Berbagai diklat tersebut apabila diikuti dan ditaati setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) akan menjadi bekal yang baik dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, karena diklat memang sudah dipersiapkan untuk meningkatkan kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurhayati (2020) pada jurnal *public reform* UNDHAR Medan menyatakan bahwa pendidikan dan

pelatihan (diklat) berpengaruh positif dan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai.

Selain faktor pendidikan dan pelatihan (diklat) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung, Adapun faktor yang menjadi masalah yaitu lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Lingkungan kerja merupakan faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja dengan optimal. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya kepada organisasi. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerjanya, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas dan menyelesaikan tugas-tugasnya.

Untuk mengetahui hasil kuesioner pra-survei variabel lingkungan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung dapat dilihat pada Tabel 1.9 sebagai berikut:

**Tabel 1. 9**  
**Lingkungan Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

No.	Variabel X2	Dimensi	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Total	Rata - rata
1.	Lingkungan Kerja	Fisik	8	5	9	5	4	101	3,36
		Non Fisik	5	5	6	9	5	86	2,86
<b>Skor Rata – rata</b>									<b>3,11</b>

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei 2023

Berdasarkan hasil kuesioner pra survei pada tabel 1.9 menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung memperoleh nilai rata-rata 3,11 dari nilai maksimal 5. Dapat dilihat dari dimensi lingkungan kerja non fisik yang memiliki nilai rata-rata 2,86 yaitu dikarenakan masih ada pegawai yang belum menjalin hubungan baik dengan pegawai lain ataupun dengan atasannya dan dimensi lingkungan kerja fisik yang memiliki nilai rata-rata 3,36 yaitu dikarenakan ruangan yang kurang memberikan rasa nyaman para pegawai karena ukuran yang terlalu sempit.

Hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung masih kurang baik. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sri Wahyuni, Nailul Mutatawwi'ah dan Endang Sulistiyani (2020) bahwa dimana dalam penelitiannya menghasilkan kesimpulan bahwa variabel lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“PENGARUH PENDIDIKAN PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA BANDUNG”**

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Identifikasi masalah merupakan langkah awal dari suatu kegiatan penulisan, yaitu untuk mengetahui latar belakang kelemahan-kelemahan yang dihadapi serta masalah-masalah yang timbul dalam sistem yang sedang berjalan. Sedangkan

rumusan masalah dimaksudkan untuk merumuskan ruang lingkup pekerjaan yang dilaksanakan dengan tujuan untuk memperkecil masalah yang terjadi. Penulis berusaha mengidentifikasi dan merumuskan masalah berdasarkan latar belakang di atas sebagai berikut:

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan yang terdapat pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung, khususnya mengenai pendidikan dan pelatihan, lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

1. Pendidikan dan Pelatihan
  - a. Tidak sesuainya waktu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) dengan waktu yang ditetapkan
  - b. Metode penyajian yang digunakan kurang sesuai dengan jenis pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan peserta.
2. Lingkungan Kerja
  - a. Lingkungan non fisik, masih ada pegawai yang belum menjalin hubungan baik dengan pegawai lain ataupun dengan atasannya.
3. Kinerja Pegawai
  - a. Pegawai masih ada yang belum bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan dan menyelesaikannya dengan baik
  - b. Pegawai kurang inisiatif dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka dapat ditetapkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan pegawai tentang pendidikan dan pelatihan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung
2. Bagaimana tanggapan pegawai tentang lingkungan kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung
3. Bagaimana tanggapan pegawai tentang kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung
4. Seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) serta lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung, baik secara parsial maupun simultan.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui :

1. Tanggapan pegawai tentang pendidikan dan pelatihan kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung
2. Tanggapan pegawai tentang lingkungan kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung
3. Tanggapan pegawai tentang kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung

4. Besarnya pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) serta lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung, baik secara parsial maupun simultan.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat sesuai dengan tujuan penelitian, baik secara teoritis maupun praktis, khususnya bagi penulis dan perusahaan maupun bagi pembaca.

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan serta dapat digunakan sebagai studi perbandingan atau referensi bagi penelitian sejenis. Selain itu dapat bermanfaat bagi pengembangan penelitian selanjutnya khususnya mengenai pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) serta lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan perbandingan antara teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan dengan praktik langsung selama penelitian.

2. Bagi Organisasi/Instansi

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan pengambilan keputusan dalam pemecahan masalah, khususnya mengenai



kinerja pegawai, serta organisasi dapat mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

### 3. Bagi Pihak Lain

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi mengenai pendidikan dan pelatihan (diklat) dan lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.