

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan zaman yang ditandai dengan perubahan iklim global menuntut semua sektor, termasuk sektor pemerintahan, untuk melakukan transformasi dalam berbagai aspek, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan masyarakat bergantung pada kinerja karyawan Menurut Mangkunegara (2021:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai pada saat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja pegawai menjadi acuan utama untuk menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan.

Sumber daya manusia mempunyai arti penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia dalam suatu organisasi berperan sebagai penentu, pelaku dan perencana dalam mencapai tujuan organisasi serta menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang berbeda dengan faktor produksi lainnya karena manusia mempunyai emosi, pemikiran, keinginan dan latar belakang yang berbeda, manusia memegang peranan yang penting dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan, serta dapat menentukan pencapaian organisasi secara nyata dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. Sumber daya manusia menjadi peran utama dalam mewujudkan pelayanan publik yang prima.

Instansi pemerintahan memiliki peran yang sangat penting dalam penyelenggaraan layanan publik yang efektif, efisien, dan responsif. Sebagai penggerak utama administrasi negara, kualitas sumber daya manusia (SDM) di sektor publik sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijakan, pelayanan kepada masyarakat, serta daya saing nasional secara keseluruhan. Beberapa tahun terakhir, tantangan dalam pengelolaan SDM di instansi pemerintahan semakin kompleks. Globalisasi, digitalisasi layanan publik (*e-government*), serta meningkatnya tuntutan transparansi dan akuntabilitas dari masyarakat memerlukan perubahan yang signifikan dalam pola kerja birokrasi. Isu yang saat ini cukup mencuat adalah perlunya transformasi budaya kerja dan pengembangan kompetensi ASN (Aparatur Sipil Negara) agar lebih gesit, inovatif, dan berorientasi pada hasil

Salah satu Instansi yang saat ini menghadapi tantangan tersebut adalah Dinas Perkebunan. Di tengah tekanan isu lingkungan, pembangunan infrastruktur, dan meningkatnya kebutuhan perumahan, Dinas Perkebunan dituntut untuk mempertahankan keberlanjutan sektor perkebunan sambil beradaptasi dengan dinamika kebijakan ruang dan penggunaan lahan. Isu konversi lahan perkebunan menjadi kawasan permukiman menjadi salah satu tren yang mencolok, dan menciptakan tantangan baru dalam perencanaan pembangunan daerah yang berkelanjutan. Perubahan fungsi lahan dari perkebunan menjadi area perumahan telah menjadi isu yang semakin penting dalam beberapa tahun terakhir, sejalan dengan pertumbuhan populasi yang pesat, urbanisasi, dan meningkatnya permintaan akan tempat tinggal baru. Fenomena ini tidak hanya terjadi di daerah

perkotaan, tetapi juga mulai menyentuh wilayah-wilayah penyangga dan kawasan produktif yang sebelumnya merupakan basis utama untuk komoditas perkebunan unggulan.

Pegawai negeri sipil (PNS) merupakan komponen utama sumber daya manusia (SDM) aparatur negara yang memegang peranan penting dalam menjamin terselenggaranya fungsi pemerintahan dan pembangunan secara efektif. Keberadaan PNS sangat menentukan kualitas tata kelola pemerintahan. Dalam Pasal 3 ayat (1) Undang-Undang Nomor 43 Tahun (1999) yang menyatakan bahwa PNS merupakan unsur aparatur negara yang bertugas memberikan pelayanan kepada Masyarakat secara professional, jujur, adil dan merata dalam menyelenggarakan negara, pemerintahan dan pembangunan. Ketentuan ini menegaskan bahwa PNS memiliki peran penting dalam birokrasi pemerintahan sebagai pelayan publik yang harus bekerja dengan prinsip profesionalisme.

Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di berbagai daerah berbeda-beda. Hingga 30 Juni 2023, Indonesia memiliki total PNS sebanyak 3.795.302 orang, yang terdiri dari 932.048 orang di instansi pusat dan 2.863.254 orang di instansi daerah. Dari jumlah tersebut, sebanyak 2.114.411 orang menduduki jabatan fungsional, sedangkan 1.343.873 orang menduduki jabatan eksekutif; sisanya adalah pimpinan tinggi, administrator, pengawas, dan eselon. Namun, hingga semester I 2024, jumlah PNS aktif mengalami penurunan sekitar 2 persen dibandingkan dengan 31 Desember 2023, baik di instansi pusat maupun daerah. Selain penurunan tersebut, sebaran PNS di seluruh Indonesia juga sangat bervariasi dari satu provinsi ke provinsi lainnya. Menurut Buku Statistik Aparatur Sipil

Negara Semester I Tahun 2024, berikut 10 provinsi di Indonesia dengan jumlah PNS terbanyak, gabungan dari instansi pusat dan daerah.

Tabel 1.1
10 Provinsi Dengan Jumlah PNS Terbanyak di Indonesia 2023-2024

No	Provinsi	Tahun	
		2023	2024
1	Jawa Timur	372.304	363.512
2	Jawa Tengah	343.989	336.097
3	Jawa Barat	337.203	327.679
4	DKI Jakarta	245.446	241.855
5	Sumatra Utara	204.044	200.846
6	Sulawesi Selatan	180.568	178.741
7	Aceh	154.966	153.733
8	Sumatra Selatan	120.656	118.733
9	Sumatra Barat	117.075	115.185
10	Nusa Tenggara Timur	114.938	113.014

Sumber : Badan Pusat Statistik (2023-2024)

Berdasarkan Tabel 1.1 menjelaskan bahwa pegawai negeri sipil (PNS) pada tahun 2024 menurun sebesar 4,11% di bandingkan tahun 2023, sekaligus terendah dalam sedekade terakhir. Jawa Timur menjadi provinsi dengan jumlah PNS terbanyak pada 2024, yakni 363.512 orang atau 9,74% dari total PNS nasional. Provinsi Jawa Barat menjadi provinsi ketiga tingkat penurunan pegawai negeri sipil dari tahun 2023 ke tahun 2024 yaitu sebesar 9.524 orang.

Generasi Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah ide yang menggambarkan harapan akan perubahan peran dan fungsi ASN di zaman modern. Generasi ASN

yang memiliki berbagai keterampilan modern, menekankan integritas serta beradaptasi dengan kemajuan zaman. Perkembangan zaman yang ditandai oleh kemajuan teknologi, globalisasi dan tuntutan Masyarakat mengharuskan ASN untuk terus beradaptasi agar tetap dapat relevan dan efektif.

Tabel 1.2
Komposisi Generasi ASN Tahun 2024

Generasi	Kelahiran Tahun	Jumlah ASN	Persentase
Generasi Z	1995 - 2010	380.512 (orang)	8%
Generasi Y	1997 - 1994	2.587.034 (orang)	54%
Generasi X	1965 - 1976	1.689.539 (orang)	36%
Generasi BB	1996 - 1964	101.645 (orang)	2%

Sumber : Buku Statistik Aparatur Sipil Negara (2024)

Berdasarkan Tabel 1.2 minimnya Generasi Z dalam Pemerintahan menunjukkan bahwa penurunan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) disebabkan oleh pandangan generasi muda, dari milenial hingga gen Z, yang masih melihat karir sebagai PNS sebagai pekerjaan ideal. Namun banyak diantara mereka memilih untuk berkarir disektor swasta atau berwirausaha. Selain itu banyak yang berpendapat bahwa jumlah pegawai PNS akan berkurang secara signifikan. Di perediksi bahwa jumlah Aparatur Negara Sipil (ASN) akan menurun secara signifikan seiring dengan kemajuan teknologi.

Dinas Perkebunan sebagai salah satu lembaga kunci di sektor perkebunan memegang peranan penting dalam mendukung keberlanjutan industri. Peranan ini semakin menantang ditengah tuntutan untuk menghadapi perubahan global dan kemajuan teknologi, oleh karena itu generasi baru sangat dibutuhkan untuk

membawa semangat dan inovasi baru. Perkebunan menurut Undang-Undang No 39 Tahun (2014) adalah seluruh aktivitas pengelolaan sumber daya alam, sumber daya manusia, fasilitas produksi alat serta mesin, budidaya panen, pengolahan dan pemasaran yang berkaitan dengan tanaman perkebunan.

Bidang Perkebunan ialah sektor yang memiliki peranan krusial untuk kemajuan ekonomi nasional. Sebab pembangunan kebun dapat memberikan sumbangan bagi kemajuan daerah, baik dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat di Indonesia. Tanaman Perkebunan memiliki dua peluang pasar yaitu domestik dan internasional. Pada pasar domestik yang biasanya dikonsumsi langsung oleh masyarakat dan dimanfaatkan sebagai bahan baku industri. Untuk pasar internasional diperlukan untuk konsumsi domestik yang mengimpor dan untuk diolah sebagai barang ekspor. Hal ini menunjukkan bahwa tanaman Perkebunan memiliki nilai ekonomi yang signifikan. Dengan inovasi, peningkatan kualitas, dan dukungan pemerintah, sektor perkebunan dapat terus berkembang dan berkontribusi terhadap perekonomian.

Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat adalah Dinas Lingkungan Pemerintah Daerah Jawa Barat, memiliki produk unggulan yang berbeda dari daerah lain di Indonesia, yang terdiri dari teh, kelapa, cengkeh, kopi, kakao, tebu, tembakau, karet, akar wangi, dan kemiri sunan. Untuk memastikan kualitas produk unggulan ini, diperlukan optimalisasi sumber daya manusia melalui penilaian kinerja. Keberhasilan Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat dalam meningkatkan kinerja lembaganya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam berkarya dan bekerja, pada lembaga (organisasi) tersebut.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat No 70 Tahun 2016 mengenai tugas pokok, fungsi dan rincian tugas unit dan tata kerja Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat, memiliki tugas utama untuk melaksanakan urusan pemerintahan dalam bidang pertanian yang mencakup produksi Perkebunan, sumber daya Perkebunan, pengembangan dan perlindungan Perkebunan serta pengolahan, pemasaran dan usaha Perkebunan yang menjadi kewenangan provinsi, Sementara itu, bagian sekretariat memiliki tugas utama yaitu melaksanakan koordinasi perencanaan dan program dinas, pengkajian perencanaan dan program, serta pengelolaan keuangan, kepegawaian dan umum. Bagian sekretariat dibagi menjadi tiga sub bagian, yaitu sub bagian perencanaan dan program, sub bagian keuangan dan sub bagian kepegawaian dan umum.

Kinerja merupakan asset yang sangat penting bagi suatu organisasi Jufrizen & Hadi (2021:162) kinerja merupakan asset yang sangat penting bagi suatu organisasi. Hal ini diperlukan untuk mendukung dan mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat sebagai aparatur sipil negara wajib memenuhi standar penilaian kinerja yang ditetapkan dalam laporan kinerja instansi pemerintahan tahun 2024, yang dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut ini

Table 1.3
Standar Kinerja Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat

Rentang Nilai	Kriteria
91% - 100%	Sangat baik
76 – 90%	Baik
61% - 75%	Cukup
50% - 60%	Kurang
≤ 50%	Sangat Buruk

Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (2024)

Berdasarkan Tabel 1.3, terlihat bahwa rentang nilai kinerja pegawai antara 91% hingga 100% merupakan kategori tertinggi yang dinyatakan sangat baik, sedangkan rentang nilai kinerja pegawai yang kurang dari atau sama dengan 50% termasuk kedalam kategori terendah yang sangat kurang. Salah satu aspek krusial dalam mencapai kesuksesan suatu organisasi atau instansi adalah keberadaan pegawai yang memiliki semangat dan dedikasi tinggi dalam bekerja, sehingga dapat menghasilkan *outcome* atau hasil kerja yang memuaskan.

Aspek penting dalam mencapai kesuksesan suatu organisasi atau instansi adalah keberadaan pegawai yang memiliki semangat dan dedikasi tinggi dalam melaksanakan tugasnya, sehingga menghasilkan *outcome* atau hasil kerja yang memuaskan. Kinerja aparatur sipil negara perlu ditingkatkan agar dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat dan mendukung pemerintahan dengan baik. Namun, dalam praktiknya, tidak semua pegawai memiliki kemampuan, keterampilan, dan semangat kerja yang sesuai dengan ekspektasi organisasi atau instansi. Berikut ini adalah data hasil pengukuran kinerja serta realisasi kinerja pada aspek manajemen sumber daya manusia di lingkungan perangkat daerah Jawa Barat untuk tahun 2024.

Tabel 1.4 Lanjutan
Pengukuran Kinerja dan Realisasi Kinerja Pada Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia Per Satuan Kinerja Perangkat Daerah Jawa Barat 2024

No	Instansi	Sasaran Kinerja	Target	Realisasi
1.	Dinas Pendidikan	Meningkatkan aksesibilitas dan mutu Pendidikan	100%	99,66%
2.	Dinas Lingkungan Hidup	Meningkatkan kualitas lingkungan hidup dan pengendalian dampak perubahan iklim untuk kesejahteraan masyarakat	100%	97,87%

Tabel 1.4 (Lanjutan)

No	Instansi	Sasaran Kinerja	Target	Realisasi
3.	Dinas Kesehatan	Meningkatkan kualitas Kesehatan Masyarakat dan jangkauan pelayanan kesehatan	100%	95,81%
4.	Dinas Sosial	Meningkatkan pelayanan penanganan penyandang masalah kesejahteraan sosial	100%	100%
5.	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan anak dan keluarga berencana	Meningkatkan kualitas hidup dan perlindungan Perempuan dan anak	100%	90,23%
6.	Dinas Sumber Daya Air	Meningkatkan ketersediaan air untuk menunjang produktifitas ekonomi dan domestik	100%	90,05%
7.	Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan	Meningkatkan kualitas pangan dan gizi	100%	96,94%
8.	Dinas Komunikasi dan Informatika	Terwujudnya pelaksanaan norma ketenagakerjaan di tempat kerja	100%	93,50%
9.	Dinas Perkebunan	Meningkatkan volume ekspor produk perkebunan	100%	87,56%
10.	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	Meningkatnya kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan perundang-undangan dibidang ketenagakerjaan	100%	98,47%
11.	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Meningkatkan fasilitas pelayanan administrasi kependudukan dan pencatatan sipil	100%	97,89%
12.	Dinas Perhubungan	Meningkatkan akseibilitas dan mobilitas transportasi menuju pusat perekonomian	100%	97,03%
13.	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	Tercapainya pariwisata dan kebudayaan sebagai sumber pertumbuhan ekonomi inklusif.	100%	91,60%

Tabel 1.4 (Lanjutan)

No	Instansi	Sasaran Kinerja	Target	Realisasi
14.	Dinas Koperasi dan Usaha Kecil	Peningkatan koperasi yang berkualitas, produktifitas usaha mikro dan tata Kelola Diskop-UKM	100%	99,41%
15.	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	Meningkatkan realisasi investasi	100%	100%
16.	Dinas Pemuda dan Olahraga	Meningkatkan peran pembinaan organisasi pemuda dalam pembangunan, Masyarakat berolahraga dan prestasi olahraga	100%	96,38%

Sumber : Berbagai Sumber Media Online (2024)

Berdasarkan Tabel 1.4 realisasi kinerja merujuk pada hasil yang sebenarnya dari suatu proyek, program atau aktivitas dalam jangka waktu tertentu, sementara itu target capaian kinerja adalah tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam jangka waktu tertentu. dari pernyataan diatas menunjukkan bahwa evaluasi kinerja dan pencapaian kinerja Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat belum memenuhi sasaran dengan target 100% dengan realisasi 87,56%. Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat masih kekurangan 12,44% untuk mencapai target.

Tabel 1.5
Kinerja Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat

Tahun	Angka (%)	Predikat
2023	93,50%	A
2024	87,56%	B

Sumber : Olah Data Primer Dinas Perkebunan (2025)

Berdasarkan Tabel 1.5 dari hasil kinerja pegawai Dinas Perkebunan Provinsi

Jawa Barat dapat dilihat menunjukkan bahwa kinerja ditahun 2023 mendapatkan jumlah sebesar 93,50% dengan predikat A. Sedangkan pada tahun 2024 kinerja pegawai mengalami penurunan dengan jumlah sebesar 87,56% dengan predikat B. Hal tersebut menjadi fenomena menarik bagi peneliti untuk meneliti lebih lanjut terkait faktor dari kinerja karyawan Dinas Perkebunan Provinsi Jawa barat yang mengindikasikan adanya masalah yang akan diteliti.

Belum tercapainya kinerja pegawai, tentunya hal ini dapat disebabkan oleh banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Data skunder yang dimiliki organisasi dirasa belum cukup untuk dijadikan dasar bagi peneliti untuk melakukan penelitian. Maka peneliti melakukan pra survei terhadap 30 orang pegawai untuk mengetahui kinerja pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.

Tabel 1.6
Hasil Pra-Survei Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
1.	Kualitas	6	4	6	8	6	30	94	3,13
2.	Kuantitas	4	7	6	8	5	30	93	3,10
3.	Tanggung Jawab	7	5	5	6	7	30	91	3,00
4.	Kerja Sama	8	7	4	5	6	30	84	2,80
5.	Inisiatif	7	5	7	6	5	30	87	2,90
Skor rata-rata Kinerja Pegawai									2,98
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi									
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Pegawai (30)									
Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan									

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survey (2025)

Berdasarkan Tabel 1.6 dari hasil kuesioner pra-survei mengenai kinerja pegawai yang dilakukan di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat variabel kinerja pegawai memiliki skor rata-rata 2,98. Hal ini dapat dikatakan kinerja pegawai

masih belum optimal yang harus diperbaiki, sehingga Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat memiliki kinerja pegawai yang baik. Selain itu peneliti melakukan wawancara dan diperoleh hasil yaitu indikator yang nilainya masih dibawah rata-rata yaitu dimensi kerja sama dengan rata-rata 2,80 dimana masih kurangnya kekompakan dan kerja sama dalam bekerja dan dimensi inisiatif dengan rata-rata 2,90 dimana masih kurangnya kemandirian dan kemauan bekerja dari pegawai.

Berdasarkan fenomena yang ada, dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat masih berada pada level yang kurang optimal. Penurunan kinerja pegawai ini berpotensi menimbulkan masalah bagi organisasi. Kinerja mencerminkan sejauh mana pegawai berkontribusi terhadap organisasi. Berbagai faktor dapat memengaruhi kinerja pegawai antara lain kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, *employee engagement*, dan *work life balance*, Erri et al. dalam Syafruddin (2023:13). Hal ini penting untuk mengidentifikasi dari faktor-faktor yang bermasalah yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara negatif.

Tabel 1.7
Hasil Pra-Survei Faktor-Faktor Yang Bisa Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Rata-Rata
			STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>)	5	8	6	5	6	89	2,96
		Motivasi Inspirasi (<i>Inspirational Motivation</i>)	7	5	8	4	6	87	2,90
		Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimultan</i>)	4	7	8	5	6	92	3,06

Tabel 1.7 (Lanjutan)

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Rata-Rata
			STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
		Pertimbangan Individual (<i>Individualizes Consideration</i>)	4	8	7	5	6	91	3,03
Skor Rata-Rata Kepemimpinan Transformasional								2,98	
2.	Motivasi Kerja	Motivasi Intrinsik	4	5	6	8	7	99	3,30
		Motivasi Ekstrinsik	2	6	9	6	7	100	3,33
		Kebutuhan Sosial	4	5	7	8	6	97	3,23
		Motivasi Intrinsik	4	5	6	8	7	99	3,30
Skor Rata-Rata Motivasi Kerja								3,28	
3.	Budaya Organisasi	Inovasi dan Pengambilan Resiko	5	6	8	6	5	90	3,00
		Orientasi Tim	6	4	7	6	7	94	3,13
		Orientasi Pada Hasil	5	5	9	5	6	92	3,06
		Stabilitas	8	4	7	5	6	87	2,90
Skor Rata-Rata Budaya Organisasi								3,02	
4.	Disiplin Kerja	Kepatuhan Terhadap Peraturan	2	7	8	6	7	99	3,30
		Kehadiran dan Tepat Waktu	2	3	10	6	9	107	3,56
		Tanggung Jawab Terhadap Tugas	3	8	4	9	6	97	3,23
Skor Rata-Rata Disiplin Kerja								3,36	
5.	<i>Employee Engagement</i>	Semangat (<i>Vigor</i>)	7	5	7	5	6	88	2,93
		Dedikasi (<i>Dedication</i>)	6	8	6	5	5	85	2,83
		Penghayatan (<i>Absorbtion</i>)	9	5	4	7	5	84	2,80
Skor Rata-Rata <i>Employee Engagement</i>								2,85	
6.	<i>Work Life-Balance</i>	<i>Tim Balance</i>	2	3	10	6	9	107	3,56
		<i>Involvement Balance</i>	5	3	9	7	6	96	3,20
		<i>Support System</i>	2	2	7	10	9	112	3,73
Skor Rata-Rata <i>Work Life-Balance</i>								3,49	

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei (2025)

Berdasarkan Tabel 1.7, dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terhadap enam variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai menunjukkan bahwa terdapat tiga variabel dengan nilai rata-rata terendah. Variabel tersebut adalah kepemimpinan transformasional sebesar 2,98, budaya organisasi sebesar 3,02, dan *employee engagement* sebesar 2,85. Temuan ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement* merupakan faktor-faktor penting yang perlu diperhatikan agar pegawai dapat bekerja secara optimal dan tujuan organisasi tercapai.

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari aktivitas dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang diberikan. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan, kepemimpinan transformasional merupakan suatu bentuk kepemimpinan yang lebih berfokus pada perubahan nilai dan keyakinan pemimpin dalam memahami kebutuhan para pengikutnya dan mencapai tujuan dari sebuah organisasi.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Sinaga (2023:10) mengemukakan kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu membawa organisasi memiliki potensi yang luar biasa serta inovasi di dalam organisasi. Untuk memahami lebih dalam bagaimana kepemimpinan transformasional di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat, peneliti melakukan penyebaran kuesioner penelitian awal kepada 30 pegawai, berikut ini hasil kuesioner pra-survei mengenai kepemimpinan transformasional.

Tabel 1.8
Hasil Pra-Survei Kepemimpinan Transformasional Dinas Perkebunan
Provinsi Jawa Barat

No	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>)	5	8	6	5	6	89	2,96
2.	Motivasi Inspirasi (<i>Inspirational Motivation</i>)	7	5	8	4	6	87	2,90
3.	Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)	4	7	8	5	6	92	3,06
4.	Pertimbangan Individual (<i>Individualized Consideration</i>)	4	8	7	5	6	91	3,03
Skor Rata-Rata Kepemimpinan Transformasional							2,98	

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei (2025)

Berdasarkan Tabel 1.8 diatas menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional masih berada di bawah rata-rata dengan skor sebesar 2,98, dan terdapat dimensi dengan nilai dibawah rata-rata yaitu dimensi Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) dengan rata-rata 2,96, menunjukkan bahwa pegawai akan merasa kurang percaya terhadap pemimpin. Dan dimensi selanjutnya yang masih dibawah rata-rata yaitu Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*) dengan rata-rata 2,90. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin kurang mampu menginspirasi, mengakibatkan pegawai kurang termotivasi atau tidak memahami arah pekerjaan mereka.

Peningkatan kinerja pegawai juga sangat berkaitan dengan cara organisasi mengembangkan budaya organisasi yang ada. Memiliki pegawai dengan kinerja tinggi adalah harapan setiap organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya dapat didefinisikan sebagai

Kumpulan pemahaman yang berkembang, diyakini, dan diterapkan oleh suatu kelompok. Setiap organisasi memiliki karakteristik unik yang membedakannya.

Budaya organisasi mencerminkan hubungan yang khas antara norma, nilai, kepercayaan, dan perilaku yang menjadi ciri khas dalam menyelesaikan tugas. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dihayati dan diterapkan secara bersama oleh individu atau kelompok yang terlibat. Oleh karena itu sangat penting bagi suatu organisasi. Hal ini diperkuat dengan Tabel 1.9 yang menunjukkan hasil kuesioner pra-survei dari 30 responden mengenai budaya organisasi di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.

Tabel 1.9
Hasil Pra-Survei Budaya Organisasi Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat

No	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Inovasi dan Pengambilan Resiko	5	6	8	6	5	90	3,00
2.	Orientasi Tim	6	4	7	6	7	94	3,13
3.	Orientasi Pada Hasil	5	5	9	5	6	92	3,06
4.	Stabilitas	8	4	7	5	6	87	2,90
Skor Rata-Rata Budaya Organisasi								3,02

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei (2025)

Berdasarkan Tabel 1.9 dapat dilihat bahwa variabel budaya organisasi pada Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat yang dapat dikatakan bermasalah, ditandai dengan hasil nilai rata-rata budaya organisasi sebesar 3,02, dirasa belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Dimensi yang memiliki skor rata-rata terkecil yaitu dimensi Inovasi dan Pengambilan Resiko dengan rata-rata 3,00 yang berarti masih kurangnya keterampilan dalam bekerja dan kurangnya toleransi terhadap resiko bagi pegawai. Dan dimensi selanjutnya yang masih dibawah rata-rata yaitu

Stabilitas dengan rata-rata 2,90, dampaknya bisa cukup signifikan terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi. Tingginya ketidakpastian dalam organisasi ditandai dengan pegawai kurang bekerja dengan cepat dan efisien.

Selain variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang mempunyai masalah, terdapat faktor lain yang mempunyai skor rata-rata yang kecil yaitu pada variabel *employee engagement*. Keterikatan karyawan atau yang sering dikenal sebagai *employee engagement* merupakan suatu kondisi psikologis dimana pegawai merasa terlibat dalam menentukan keberhasilan organisasi dan memiliki dorongan serta motivasi yang tinggi untuk memberikan kinerja yang melebihi tanggung jawab mereka.

Employee engagement dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk budaya organisasi, kepemimpinan, gaya manajemen yang diterapkan, tingkat kepercayaan dan juga reputasi dari organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun hubungan yang positif dengan sumber daya manusia yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan begitu perhatian terhadap *employee engagement* sangat penting bagi suatu organisasi. Hal ini diperkuat dengan data dari Tabel 1.10 yang menunjukkan hasil kuesioner pra-survei yang melibatkan 30 responden mengenai *employee engagement* di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa barat

Tabel 1.10
Hasil Pra-Survei *Employee Engagement* Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat

No	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Semangat (<i>Vigor</i>)	7	5	7	5	6	88	2,93
2.	Dedikasi (<i>Dedication</i>)	6	8	6	5	5	85	2,83

Tabel 1.10 (Lanjutan)

No	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
3.	Penghayatan (<i>Absorbtion</i>)	9	5	4	7	5	84	2,80
Skor Rata-Rata <i>Employee Engagement</i>								2,85

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei (2025)

Berdasarkan Tabel 1.10 hasil pra-survei diatas mengenai *employee engagement* dan di peroleh skor rata rata sebesar 2,85 yang merupakan hasil terkecil diantara ke enam variabel yang diteliti. Selain memiliki skor rata-rata terkecil, variabel *employee engagement* juga memiliki skor dimensi yang rendah dibawah rata-rata, yaitu dimensi Dedikasi (*Dedication*) dengan rata-rata 2,83 yang menunjukkan akan penurunan rasa tanggung jawab dan kurang rasa antusiasme pegawai dan dimensi lain yang dibawah rata-rata yaitu dimensi Penghayatan (*Absorbtion*) dengan rata-rata 2,80 mengidentifikasikan bahwa para pegawai cenderung kurang konsentrasi, keseriusan dan menikmati pekerjaan.

Kinerja merupakan aspek yang perlu mendapatkan perhatian serius. Menurut Tupti et al., (2021:15), kinerja yang baik dapat diartikan sebagai kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang memenuhi standar organisasi dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Karena hal ini merupakan faktor kunci dalam mencapai kinerja yang baik. Hal ini juga berlaku bagi Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat yang mengharapkan agar kinerja para pegawainya berada pada tingkat yang tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya,

Diketahui beberapa faktor variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan di antaranya. Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan *Employee Engagement*, Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Provisi Jawa Barat**”.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi dan rumusan masalah merupakan salah satu proses penting dalam proses penelitian. Definisi masalah dimaksudkan untuk membantu peneliti atau pembaca memperoleh beberapa permasalahan yang terkait dengan judul suatu penelitian, sedangkan rumusan masalah ialah pertanyaan penelitian yang mengarahkan kepada permasalahan apa yang sebenarnya sedang dipelajari atau diteliti. Berdasarkan penelitian yang telah diuraikan, maka peneliti akan mengidentifikasi dan merumuskan masalah berdasarkan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka peneliti mengidentifikasikan masalah pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional
 - a. Pegawai akan merasa kurang percaya terhadap pimpinan karena tidak ada contoh nyata dari perilaku ideal atau visi yang jelas.

- b. Pemimpin tidak berhasil menyampaikan motivasi inspirasi dengan baik, mengakibatkan pegawai kurang termotivasi.
2. Budaya Organisasi
- a. Kurangnya inovasi dan pengambilan risiko membuat organisasi kurangnya keterampilan dalam bekerja dan tidak toleransi terhadap resiko.
 - b. Tingginya ketidakpastian dalam organisasi ditandai dengan pegawai kurang bekerja dengan cepat dan efisien menjadikan kurangnya kestabilan organisasi.
3. *Employee Engagement*
- a. Pegawai yang kurang dedikasi cenderung bekerja tanpa rasa antusiasme, mengakibatkan produktivitas menurun.
 - b. Pegawai cenderung kurang penghayatan, keseriusan dan kurang menikmati pekerjaan.
4. Kinerja Pegawai
- a. Kurangnya sikap kerjasama antar pegawai untuk saling membantu dalam jalinan kerja sama dan kekompakan tim.
 - b. Pegawai kurang menciptakan inisiatif kemandirian dalam bekerja serta kurangnya kemauan dalam bekerja membuat produktivitas menurun.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dijabarkan peneliti, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana tanggapan pegawai tentang Kepemimpinan Transformasional pada Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.

2. Bagaimana tanggapan pegawai tentang Budaya Organisasi pada Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
3. Bagaimana tanggapan pegawai tentang *Empoyee Engagement* pada Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
4. Bagaimana tanggapan pegawai tentang Kinerja Pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
5. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai secara simultan maupun parsial di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identitas dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka peneliti akan melanjutkan menjelaskan tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Tanggapan pegawai tentang Kepemimpinan Transformasional di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
2. Tanggapan pegawai tentang Budaya Organisasi di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
3. Tanggapan pegawai tentang *Employee Engagement* di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
4. Tanggapan pegawai tentang Kinerja Pegawai di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
5. Besarnya pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi

Jawa Barat baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan, peneliti berharap agar penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi mereka yang tertarik untuk memanfaatkan penelitian ini, dengan menjawab permasalahan dan tujuan yang telah diidentifikasi. Kegunaan ini mencakup aspek teoritis, praktis, dan kebijakan, yang bertujuan untuk menjawab permasalahan atau mengisi celah pengetahuan yang ada. Diharapkan bahwa temuan-temuan ini akan memberikan manfaat dalam bagian-bagian berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Peneliti berharap agar penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti dengan harapan dapat digunakan sebagai bahan kajian atau referensi bagi mahasiswa Universitas Pasundan serta dapat digunakan sebagai bahan penelitian selanjutnya yang sejenis untuk dapat mengetahui definisi dari Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah dari penelitian yang dilakukan, di harapkan dapat memberikan kegunaan unutm sebagian pihak, yaitu:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan dan pengalaman tersendiri mengenai permasalahan pada organisasi serta dapat dijadikan bahan studi perbandingan antara teori yang diperoleh selama

mengikuti perkuliahan dengan praktek selama penelitian.

2. Bagi Instansi

Penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan bagi instansi terkait dijadikan bahan masukan dan menambah referensi mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan untuk studi-studi lanjutan para peneliti dalam penelitian pada bidang yang sama secara mendalam.