

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengembangan karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif. MSDM mencakup rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengelolaan hubungan kerja. Dalam konteks ini, pegawai yang terlatih dan kompeten sangat penting untuk menangani isu-isu kritis, seperti ketersediaan air bersih (Jamilus, 2022).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, baik pada sektor swasta maupun sektor publik. Dalam sektor publik, peran strategis MSDM terlihat dari cara pemerintah mengelola, memotivasi, dan mengembangkan aparatur sipil negara agar dapat menjalankan tugas serta fungsi pemerintahan secara optimal. Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan bagian penting dari sistem birokrasi yang berfungsi sebagai ujung tombak dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Pengelolaan sumber daya manusia yang tidak tepat akan menghambat pencapaian tujuan pembangunan dan menurunkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Instansi pemerintah menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusianya, seperti birokrasi yang kaku, kurangnya evaluasi kinerja yang objektif, serta sistem pengembangan karier yang belum sepenuhnya transparan. Pegawai negeri sering kali dihadapkan pada rutinitas kerja yang tidak

menantang dan minim apresiasi, sehingga menurunkan semangat kerja. Diperlukan strategi MSDM yang lebih adaptif dan berbasis kinerja agar setiap pegawai merasa dihargai dan termotivasi. Penekanan pada profesionalisme, kompetensi, serta mekanisme reward and punishment yang adil menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas SDM di sektor publik.

Kinerja organisasi pemerintah sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Pegawai yang kompeten dan memiliki etos kerja tinggi akan mendorong terciptanya pelayanan publik yang cepat, tepat, dan memuaskan. Oleh karena itu, pengelolaan MSDM harus diarahkan untuk menciptakan pegawai yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga memiliki sikap dan perilaku kerja yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi. Reformasi birokrasi tidak akan berhasil tanpa transformasi pada aspek sumber daya manusianya.

Pegawai Negeri Sipil merupakan unsur utama pada sumber daya manusia yang mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan pemerintahan dan pembangunan. Pegawai Negeri Sipil dalam instansi pemerintah memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan mencapai tujuan instansi pemerintah. Pelaksanaan tugas dengan baik, diperlukan pembinaan pegawai yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang mengabdikan dalam kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat.

Berikut merupakan jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jenis instansi pusat dan instansi daerah di Indonesia Tahun 2021-2023, sebagai berikut:

Tabel 1.1
Perkembangan Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Instansi Pusat dan Daerah Indonesia (2021-2023)

Tahun	Jenis Instansi		Total
	Instansi Pusat	Instansi Daerah	
2021	936.859	3.058.775	3.995.634
2022	944.175	2.946.404	3.890.579
2023	932.048	2.863.253	3.795.302
Total	2.813.082	8.868.432	11.681.515

Sumber: <https://www.bkn.go.id/> (Diolah peneliti, 2025)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa instansi daerah secara konsisten memiliki jumlah pegawai yang jauh lebih besar dibandingkan instansi pusat. Pada tahun 2021, jumlah PNS di instansi daerah tercatat sebanyak 3.058.775 orang, sementara instansi pusat hanya 936.859 orang. Meskipun terjadi penurunan jumlah pegawai di kedua jenis instansi setiap tahunnya, proporsi dominasi pegawai di instansi daerah tetap bertahan. Hingga tahun 2023, total pegawai di instansi daerah mencapai 2.863.253 orang, sementara instansi pusat berjumlah 932.048 orang. Jika dijumlahkan secara keseluruhan selama tiga tahun, instansi daerah menampung 8.868.432 pegawai atau sekitar 76% dari total keseluruhan PNS nasional, yang berjumlah 11.681.515 orang. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa tanggung jawab pelayanan publik di Indonesia sebagian besar berada di tangan pegawai pemerintah daerah, sehingga kualitas pengelolaan sumber daya manusia di instansi daerah menjadi sangat krusial bagi efektivitas pelayanan publik secara nasional.

Dominasi jumlah pegawai pada instansi daerah sebagaimana dijelaskan sebelumnya perlu dilihat lebih lanjut dalam konteks beban kerja dan tanggung jawab pelayanan publik yang dihadapi oleh masing-masing daerah. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami tekanan kerja tersebut adalah dengan membandingkan jumlah PNS terhadap jumlah penduduk di setiap wilayah.

Rasio ini mencerminkan seberapa besar kapasitas aparatur pemerintah dalam melayani kebutuhan masyarakat di wilayahnya masing-masing. Untuk itu, analisis terhadap jumlah penduduk, jumlah PNS, serta rasio keduanya pada provinsi-provinsi di Pulau Jawa tahun 2023 menjadi penting guna memberikan gambaran lebih konkret mengenai distribusi beban kerja aparatur negara, khususnya di daerah-daerah dengan jumlah penduduk yang padat.

Berikut merupakan jumlah penduduk, jumlah Pegawai Negeri Sipil serta rasio berdasarkan Provinsi di Pulau Jawa Tahun 2023, sebagai berikut:

Tabel 1.2
Distribusi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Rasio terhadap Penduduk di Provinsi Pulau Jawa (2023)

No.	Provinsi	Jumlah Penduduk	Jumlah PNS	Rasio
1.	Jawa Timur	41.471,0	372.304	11,1%
2.	Jawa Tengah	37.949,2	343.989	11,0%
3.	Jawa Barat	49.572,3	337.203	14,7%
4.	Daerah Khusus Ibukota Jakarta	11.350,3	245.446	4,6%
5.	Banten	12.381,0	86.517	14,3%
6.	Daerah Istimewa Yogyakarta	3.710,2	66.304	5,5%

Sumber: <https://www.bkn.go.id/> (Diolah peneliti, 2025)

Merujuk pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa Jawa Barat merupakan provinsi dengan jumlah penduduk tertinggi di Pulau Jawa, yakni 49,57 juta jiwa, namun jumlah PNS-nya hanya 337.203 orang. Sementara itu, Jawa Timur memiliki jumlah PNS terbanyak sebesar 372.304, diikuti oleh Jawa Tengah sebanyak 343.989, meskipun jumlah penduduknya lebih sedikit dibandingkan Jawa Barat. Rasio PNS tertinggi terdapat di Jawa Barat (14,7%) dan Banten (14,3%), sedangkan rasio terendah tercatat di DKI Jakarta (4,6%) dan Yogyakarta (5,5%).

Terdapat ketimpangan distribusi antara jumlah penduduk dan jumlah PNS di beberapa provinsi. Jawa Barat menghadapi tantangan pelayanan publik yang

besar akibat tingginya jumlah penduduk dan jumlah PNS yang tidak sebanding. Efektivitas pengelolaan sumber daya manusia sangat penting untuk menjamin pelayanan publik tetap optimal di tengah keterbatasan jumlah pegawai.

Kinerja didefinisikan sebagai suatu gambaran tentang tingkatan maupun hasil pencapaian dari sebuah proses pelaksanaan baik kegiatan, program maupun kebijakan dalam rangka mewujudkan hal-hal yang telah tertuang dalam perumusan yaitu sasaran, tujuan, visi dan misi untuk membangun instansi pemerintah yang baik.

Untuk mewujudkan kinerja yang maksimal dari pegawai, maka instansi pemerintah membutuhkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu instansi pemerintah secara efektif dan efisien. Berikut ini merupakan kategori tingkat penilaian dalam SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) pada instansi pemerintah, sebagai berikut:

Tabel 1.3
Skala Penilaian Kinerja Instansi Pemerintah dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja (SAKIP)

No.	Kategori	Nilai	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: <https://www.menpan.go.id/> (Diolah peneliti, 2025)

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan bahwa skala sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah atau biasa dikenal dengan SAKIP. Salah satu evaluasi kinerja yang dilakukan oleh pemerintah terhadap dinas adalah melalui SAKIP

(Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) yang merupakan perwujudan tata kelola pemerintah yang baik serta kewajiban suatu instansi pemerintah dalam mempertanggung jawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggung jawaban secara periodik. Media tersebut sangat dibutuhkan untuk mengetahui kinerja instansi pemerintah dalam menjalankan suatu program atau kebijakan yang telah dibuat, sehingga akan diketahui hasil dari program tersebut, apakah program yang dijalankan mampu mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan dari instansi pemerintah yang berkualitas serta selaras.

Berikut merupakan jumlah Pegawai Negeri Sipil serta kinerja dalam SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) berdasarkan Kabupaten dan Kota pada Provinsi Jawa Barat Tahun 2022-2023, sebagai berikut:

Tabel 1.4
Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam SAKIP Berdasarkan Kabupaten/Kota di Jawa Barat (2022-2023)

No.	Kabupaten dan Kota	Jumlah Pegawai	Tahun 2022		Tahun 2023	
			Nilai	Kinerja	Nilai	Kinerja
1	Kota Bogor	6987	80,05	A	80,05	A
2	Kota Tasikmalaya	6851	74,83	BB	76,07	BB
3	Kabupaten Kuningan	11002	70,39	BB	70,8	BB
5	Kota Banjar	2745	70,21	BB	71,09	BB
6	Kabupaten Bogor	16539	70,15	BB	70,26	BB
7	Kota Cirebon	4828	67,43	BB	71,05	BB
8	Kabupaten Sukabumi	11825	65,72	B	66	B
9	Kota Depok	6595	65,48	B	67	B
9	Kota Cimahi	4254	65,47	B	67,02	B
10	Kabupaten Garut	15066	65,39	B	66,26	B
11	Kabupaten Bandung	16547	65,14	B	66,17	B
12	Kabupaten Cirebon	12759	65,03	B	65	B
13	Kabupaten Sumedang	10008	65,02	B	66	B
14	Kabupaten Ciamis	9555	65	B	66	B
15	Kota Bekasi	10748	63,99	B	66	B
16	Kota Bandung	15352	63,49	B	63,49	B
17	Kota Sukabumi	3675	63,08	B	67	B
18	Kabupaten Cianjur	11778	62,74	B	62,74	B

Lanjutan Tabel 1.4

No.	Kabupaten dan Kota	Jumlah Pegawai	Tahun 2022		Tahun 2023	
			Nilai	Kinerja	Nilai	Kinerja
19	Kabupaten Tasikmalaya	11889	62,57	B	63,59	B
20	Kabupaten Karawang	10942	62,24	B	66,7	B
21	Kabupaten Bekasi	11584	62,19	B	65	B
22	Kabupaten Purwakarta	7675	62,13	B	64,93	B
23	Kabupaten Bandung Barat	7942	60,98	B	67,26	B
24	Kabupaten Majalengka	10844	60,88	B	63	B
25	Kabupaten Indramayu	11317	60,83	B	67	B
26	Kabupaten Subang	11610	60,82	B	65,9	B
27	Kabupaten Pangandaran	3597	60,2	B	61,41	B

Sumber : <https://opendata.jabarprov.go.id/> (Diolah peneliti, 2025)

Berdasarkan Tabel 1.4 menunjukkan bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil serta kinerja dalam SAKIP berdasarkan Kabupaten Dan Kota pada Provinsi Jawa Barat yaitu Kota Bandung berada di urutan 16 dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil yaitu 15.352 orang dengan kinerja dalam SAKIP mendapatkan interpretasi B dengan nilai 63,49 pada tahun 2022. Serta untuk tahun 2023 mendapatkan nilai 63,49, dimana tidak ada peningkatan, hal ini membuktikan bahwa Kota Bandung perlu lebih meningkatkan kembali kinerja sumber daya manusia yang menangani implementasi SAKIP.

Berikut merupakan jumlah Pegawai Negeri Sipil serta kinerja dalam SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) berdasarkan satuan kerja perangkat daerah pada Provinsi Jawa Barat Tahun 2021-2023, sebagai berikut:

Tabel 1.5
Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam SAKIP Berdasarkan Satuan Kerja Perangkat Daerah di Jawa Barat (2021-2023)

No.	Satuan Perangkat Daerah	Jumlah Pegawai	Tahun		
			2021	2022	2023
1.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	134	91,75	92,3	92,3
2.	Inspektorat Daerah	124	89,85	90,1	90,01
3.	Dinas Perhubungan	255	88,7	89	89
4.	Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	122	88,6	89,3	89,3

Lanjutan Tabel 1.5

No.	Satuan Perangkat Daerah	Jumlah Pegawai	Tahun		
			2021	2022	2023
5.	Badan Kepegawaian Daerah	134	88,55	89,8	89,8
6.	Dinas Perkebunan	168	88,2	88,9	88,9
7.	Badan Penelitian Dan Pengembangan Daerah	55	87,65	88,8	88,8
8.	Badan Pendapatan Daerah	608	87,65	89,8	89,8
9.	Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi	323	87,45	88,5	88,5
10.	Dinas Kesehatan	1390	86,9	88,6	88,6
11.	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia	106	86,8	88,19	88,19
12.	Dinas Komunikasi Dan Informatika	132	86,6	87,4	87,4
13.	Dinas Lingkungan Hidup	149	86,4	87,7	87,7
14.	Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah	113	86,15	88,7	88,7
15.	Dinas Kelautan Dan Perikanan	218	86	88,4	88,4
16.	Dinas Perindustrian Dan Perdagangan	243	85,75	86,89	86,89
17.	Dinas Sumber Daya Air Kota Bandung	294	85,55	88,7	88,7
18.	Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah	162	85,3	89,8	89,8
19.	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa	95	85,25	85,3	85,3
20.	Dinas Pendidikan	21186	85	87,7	87,7
21.	Dinas Sosial	332	84,85	86,2	86,2
22.	Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak Dan Keluarga Berencana	70	84,75	84,9	84,9
23.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	56	84,7	85,2	85,2
24.	Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan	149	84,65	86,3	86,3
25.	Dinas Bina Marga Dan Penataan Ruang	486	84,6	88,4	88,4
26.	Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan	300	84,55	85,3	85,3
27.	Sekretariat Daerah	704	84,35	85,8	85,8
28.	Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral	266	84,2	87,89	87,89
29.	Dinas Perumahan Dan Permukiman	143	84	85,6	85,6
30.	Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Daerah	133	83,6	85,3	85,3

Sumber: <https://opendata.jabarprov.go.id/> (Diolah peneliti, 2025)

Berdasarkan Tabel 1.5 menunjukkan bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil serta kinerja dalam SAKIP berdasarkan satuan kerja perangkat daerah pada Provinsi Jawa Barat bahwa Dinas Sumber Daya Air berada di urutan ke 17 dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil sebanyak 294 orang serta kinerja dalam SAKIP pada tahun

2021 mendapatkan nilai 85,55 kemudian pada tahun 2022 meningkat menjadi 88,7 tetapi pada tahun 2023 masih sama dengan tahun 2022 mendapatkan nilai 88,7 dimana pada tahun 2022 dan 2023 tidak adanya peningkatan. Hal tersebut instansi masih harus meningkatkan nilai evaluasi agar lebih meningkat dan kompetitif terhadap satuan kerja perangkat daerah lain.

Berikut merupakan skala Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Instansi Pemerintah:

Tabel 1.6
Kategori Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di
Instansi Pemerintah

No.	Kategori/Interprestasi	Rata-Rata % Capaian
1.	Sangat Baik	91-100
2.	Baik	81-90
3.	Cukup Baik	71-80
4.	Kurang	51-70
5.	Sangat Kurang	<50

Sumber: <https://peraturan.bpk.go.id/> (2025)

Berdasarkan Tabel 1.6 menunjukkan bahwa skala penilaian pengukuran kinerja sasaran Pegawai Negeri Sipil terdapat perbedaan tingkatan nilai kategori yang berfungsi untuk menentukan dimana posisi yang memiliki tingkat kinerja dengan interprestasi sangat baik hingga sangat kurang.

Dinas Sumber Daya Air Kota Bandung memiliki peran krusial dalam penanganan krisis air bersih, yang memerlukan kolaborasi multisektor antara pemerintah dan masyarakat. Pegawai di dinas ini bertanggung jawab atas perancangan, pemeliharaan infrastruktur, dan pemantauan kualitas air, serta mengawasi kondisi cuaca yang mempengaruhi ketersediaan air. Tantangan dalam mengatasi krisis ini melibatkan faktor-faktor seperti dukungan anggaran, pelatihan, dan kepemimpinan. Oleh karena itu, penerapan sistem *punishment* dan *Reward* sangat penting, *Punishment* diterapkan secara adil kepada yang tidak memenuhi

standar, sementara *Reward* diberikan kepada pegawai yang berprestasi. Dengan pendekatan terintegrasi dan dukungan sistem yang efektif, Dinas Sumber Daya Air dapat meningkatkan kinerja dalam mengatasi krisis air bersih, menciptakan lingkungan yang lebih aman dan nyaman bagi masyarakat.

Data yang diperoleh dari instansi dirasa belum cukup sebagai landasan penelitian, untuk memperkuat data penelitian maka peneliti juga melakukan prasurvei mengenai unsur-unsur evaluasi penilaian kinerja pegawai melalui kuesioner yang disebarakan kepada 30 responden pegawai pada Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat yang unsur nya didasarkan menurut Robbins (2019:18) menyatakan bahwa kinerja karyawan memiliki lima dimensi yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, tanggung jawab, inisiatif dan kerjasama. Adapun rekapitulasi hasil dari kuesioner pra-survei tersebut berikut ini.

Tabel 1.7
Hasil Pra-Survei Kinerja Pegawai Dinas Sumber Daya Air
Provinsi Jawa Barat

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Kinerja Karyawan	Kuantitas Kerja	3	11	7	6	3	95	3,16
	Kualitas Kerja	4	16	6	4	0	110	3,67
	Tanggungjawab	2	15	9	4	0	105	3,50
	Inisiatif	1	17	7	5	0	106	3,46
	Kerjasama	1	11	11	5	2	94	3,13
Skor Rata-rata Kinerja Karyawan								3,38

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survei

Berdasarkan Tabel 1.7 dapat dilihat bahwa kinerja pegawai memperoleh skor rata-rata sebesar 3,38 yang artinya kinerja karyawan mendapatkan skor rendah. Mengacu pada kategori kurang baik dimana 3,38 termasuk ke dalam rentang 2,61 sampai 3,40 Sugiyono (2019:153). Hal ini dapat dilihat bahwa adanya dua dimensi yang memiliki skor dibawah rata-rata yaitu dimensi kerjasama memiliki skor rata-rata 3,13 dan kuantitas kerja memiliki skor rata-rata 3,16.

Menurut salah satu pegawai di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat, terkait kerjasama dan kuantitas kerja di instansi tersebut, pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai terlalu banyak dan terkadang mereka pun mengeluh dengan pekerjaan yang diberikan. Penyebab rendahnya kuantitas kerja karena SDM pada beberapa divisi menyebabkan beban kerja menjadi bertambah, sehingga pegawai merasa kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan. Selain itu, masih kurangnya kerjasama antar pegawai untuk saling membantu dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Namun, permasalahan mengenai kinerja pegawai merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap instansi.

Untuk melihat lebih jelas mengenai masalah yang terjadi di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat, melalui variabel-variabel di bawah ini yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Renita Apriyanti, Khairul Bahrun, dan Meilaty Finthariasari (2020), terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan dan positif, yaitu kepemimpinan, *reward*, *punishment*, beban kerja, dan kompetensi. Peneliti menyebarkan kuesioner pra-survei yang berisi pernyataan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Kuesioner pra-survei ini dibagikan kepada 30 orang karyawan di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat. Berikut peneliti sajikan dalam Tabel 1.7.

Tabel 1.8
Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat (Hasil Pra-Survei)

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
<i>Punishment</i>	Hukuman Berat	2	5	7	8	8	75	2,5
	Hukuman Sedang	7	7	5	5	6	94	3,13
	Hukuman Ringan	7	6	7	3	7	93	3,1
Skor Rata-Rata <i>Punishment</i>								2,91

Lanjutan Tabel 1.8

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Kompetensi	Pengetahuan	3	14	10	3	0	107	3,56
	Keterampilan	5	16	9	0	0	116	3,86
	Sikap	4	21	4	1	0	120	4,00
Skor Rata-Rata Kompetensi								3,80
Beban Kerja	Tuntutan Fisik dan Psikologis	9	14	6	1	0	121	4,03
	Tuntutan Tugas	9	15	4	1	1	120	4,00
Skor Rata-Rata Beban Kerja								4,01
Reward	Insentif	1	3	12	12	2	101	3,36
	Bonus	4	7	15	4	0	79	2,66
	Penghargaan	0	5	12	10	3	101	3,36
	Kebutuhan Diri	3	8	14	5	0	81	2,7
Skor Rata-Rata Reward								3,02
Kepemimpinan	Tipe Direktif	6	8	6	7	3	97	3,23
	Tipe Suportif	7	6	8	6	3	98	3,27
	Tipe Partisipatif	6	8	6	7	3	97	3,23
Skor Rata – Rata Kepemimpinan								3,24

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survei

Berdasarkan Tabel 1.8 yang merupakan hasil kuesioner pra-survei, dapat dilihat bahwa variabel *Punishment* dan *Reward* bermasalah di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat. Pada variabel *Punishment*, diperoleh nilai terendah karena terkait dimensi *punishment*, yaitu hukuman berat, yang memiliki skor rata-rata terendah. Banyak karyawan memilih ‘Tidak Setuju’ dan ‘Sangat Tidak Setuju’ terkait instansi dalam memberikan pembebasan jabatan dan pemutusan hubungan kerja kepada para pegawai yang melakukan pelanggaran berat. Selain itu, untuk hukuman ringan, terdapat skor yang sama antara ‘Sangat Setuju’, ‘Kurang Setuju’, dan ‘Tidak Setuju’ terkait instansi memberikan hukuman ringan berupa teguran lisan maupun tertulis kepada pegawai yang melakukan pelanggaran ringan. Hukuman sedang memiliki skor tertinggi, yaitu dengan banyaknya pegawai yang memilih ‘Sangat Setuju’ dan ‘Setuju’ terkait instansi memberikan hukuman sedang berupa penundaan kenaikan gaji atau promosi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran sedang.

Punishment sangat penting untuk membuat pegawai menjadi disiplin terkait peraturan instansi dan deskripsi pekerjaan yang telah diberikan. Oleh karena itu, penting bagi instansi untuk lebih memperhatikan *punishment* bagi para pegawainya.

Reward memperoleh nilai rata-rata terendah kedua setelah *punishment*. Variabel tersebut memiliki empat dimensi, yaitu insentif, bonus, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan diri. Terdapat beberapa dimensi yang menjadi masalah yang membuat para pegawai merasa kurang termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya. Beberapa dimensi *reward* yang bermasalah, yaitu Bonus, memiliki jumlah jawaban ‘Kurang Setuju’ terbanyak karena kurangnya apresiasi kepada pegawai dalam memberikan bonus apabila pegawai memiliki kualitas pengerjaan yang melebihi ekspektasi dalam *jobdesc*-nya. Selain itu, kebutuhan diri mendapatkan skor terendah kedua dengan jumlah jawaban ‘Kurang Setuju’ terbanyak, karena kurangnya instansi dalam memberikan kepuasan dan kenyamanan di dalam kantor. Pemberian *reward* dapat memberikan peningkatan dalam motivasi kerja pada pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai menurun karena adanya *punishment* dan *reward*. Dengan variabel yang bermasalah tersebut mempunyai dimensi dari setiap variabelnya.

Untuk mengetahui dimensi dari *Reward*, berikut hasil kuesioner pra survey yang dapat dilihat pada tabel 1.9:

Tabel 1.9
Hasil Pra-Survei Reward di Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
<i>Reward</i>	Insentif	1	3	12	12	2	101	3,36
	Bonus	4	7	15	4	0	79	2,66
	Penghargaan	0	5	12	10	3	101	3,36
	Kebutuhan Diri	3	8	14	5	0	81	2,7
Skor Rata-Rata Reward								3,02

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei

Berdasarkan Tabel 1.9 diketahui dari hasil pra survey variabel *reward* menunjukkan nilai rata-rata 3,02. Pada variabel *reward* dengan dimensi bonus dan kebutuhan diri mendapatkan nilai rata-rata 2,7. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki permasalahan terkait *reward* yaitu masih adanya pegawai yang kurang puas dengan apresiasi kerja yang diberikan. Penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan pegawai terhadap sistem reward yang diterapkan. Identifikasi tersebut dapat mencakup analisis lebih dalam mengenai budaya organisasi dan kepemimpinan yang ada, yang dapat berkontribusi pada motivasi kerja pegawai.

Berikut peneliti akan mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan *reward* yang sudah dijelaskan di atas yaitu *punishment* yang dapat dilihat dari hasil kuesioner pra survey di tabel 1.10:

Tabel 1.10
Hasil Pra-Survei Punishment di Dinas Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
<i>Punishment</i>	Hukuman Berat	2	5	7	8	8	75	2,5
	Hukuman Sedang	7	7	5	5	6	94	3,13
	Hukuman Ringan	7	6	7	3	7	93	3,1
Skor Rata-Rata <i>Punishment</i>								2,91

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei

Berdasarkan Tabel 1.10 diketahui dari hasil pra survey variabel *punishment* menunjukkan nilai rata-rata 2,91. Pada variabel *punishment* dengan dimensi hukuman berat mendapatkan nilai rata-rata 2,5. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki permasalahan terkait *punishment* yaitu masih adanya pegawai yang kurang puas dengan *punishment* yang diberikan.

Punishment dan *Reward* sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di suatu instansi karena menjadi pendorong dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan serta hasil dari observasi yang telah dipaparkan menjelaskan bahwa Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat memiliki masalah yang dipengaruhi oleh *punishment* dan *reward* terhadap kinerja pegawai. Maka peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai **“PENGARUH *PUNISHMENT* DAN *REWARD* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS SUMBER DAYA AIR PROVINSI JAWA BARAT DI KOTA BANDUNG”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi dan rumusan masalah penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang tercakup dalam penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Sumber Daya Air Kota Bandung yaitu *punishment*, *reward*, serta kinerja pegawai.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkup masalah yang akan diteliti. Berdasarkan pada latar belakang masalah penelitian yang telah di uraikan, maka peneliti merumuskan ke dalam bentuk pernyataan - pernyataan sebagai berikut:

1. *Punishment*

- a. Penerapan hukuman berat seperti pembebasan jabatan atau pemutusan hubungan kerja belum berjalan secara efektif, yang terlihat dari masih lemahnya efek jera di kalangan pegawai.

- b. Ketidakkonsistenan dalam penerapan hukuman ringan dan sedang menimbulkan persepsi ketidakadilan di antara pegawai, yang berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.
2. *Reward*
 - a. Pemberian bonus dianggap tidak adil dan tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai, karena tidak mencerminkan pencapaian kinerja secara objektif.
 - b. Instansi dinilai kurang memperhatikan kenyamanan dan kesejahteraan pegawai, sehingga kebutuhan personal pegawai tidak terpenuhi secara optimal.
3. Kinerja Pegawai
 - a. Kinerja pegawai masih tergolong kurang baik, terutama dalam aspek kuantitas kerjaorganisasi.
 - b. Masih ada pegawai yang kurang mampu untuk bekerja sama dengan baik.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana *Punishment* pada Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat
2. Bagaimana *Reward* pada Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat
3. Bagaimana Kinerja Pegawai pada Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat
4. Seberapa besar pengaruh *Punishment* dan *Reward* terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis, sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui *Punishment* pada Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui *Reward* pada Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui Kinerja Pegawai pada Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.
4. Untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh *Punishment* dan *Reward* terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat baik secara simultan maupun secara parsial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM), selain itu penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat, sejalan dengan tujuan penelitian diatas. Dengan penelitian ini diharapkan dapat berguna, baik secara teoritis maupun praktis. Dibawah ini adalah kegunaan-kegunaan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan secara akademis untuk pengembangan ilmu pengetahuan

khususnya di bidang manajemen yang berkaitan dengan *punishment*, *reward* dan kinerja pegawai.

1.42 Kegunaan Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan praktis bagi semua pihak-pihak yang bersangkutan dalam penelitian ini. Berikut ini adalah kegunaan praktis yang terdapat pada penelitian ini:

1. Bagi Peneliti

- a. Peneliti dapat mengetahui bagaimana penerapan *Punishment* pada Dinas Sumber Daya Air.
- b. Peneliti dapat mengetahui bagaimana penerapan *Reward* yang ada pada Dinas Sumber Daya Air.
- c. Peneliti dapat mengetahui bagaimana proses Kinerja Pegawai serta faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi.

2. Bagi Instansi

- a. Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi instansi dalam merancang sistem *Punishment* yang bersifat adil, sehingga mampu menegakkan kedisiplinan pegawai. Penerapan *Punishment* yang tepat dapat menciptakan kerja yang lebih tertib dan profesional.
- b. Penelitian ini dapat memberikan referensi bagi instansi dalam mengevaluasi sistem *Reward* yang telah diterapkan.
- c. Penelitian ini juga memberikan masukan tentang hubungan antara penerapan *Punishment* dan *Reward* dengan peningkatan kinerja pegawai baik secara individu maupun tim. Dengan pemahaman ini, instansi dapat merancang kebijakan manajemen SDM yang lebih seimbang dan strategis.

3. Bagi pihak lain
 - a. Dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian selanjutnya dalam bidang kajian yang sama.
 - b. Memberi informasi tambahan mengenai *Punishment*, *Reward* dan Kinerja Pegawai.
 - c. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya dalam bidang kajian yang sama.