

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

SDM mewujudkan individu-individu yang siap, bersemangat, dan dilengkapi untuk secara kolaboratif mewujudkan tujuan organisasi. Dalam ranah analisis demografis, angkatan kerja ini sering disejajarkan dengan pengertian angkatan kerja yang lebih luas, yang mencakup mereka yang secara aktif terlibat dalam pekerjaan dan mereka yang saat ini tidak terlibat dalam pekerjaan. Orang yang bekerja disebut pekerja. SDM adalah penentu penting bagi keberhasilan organisasi, yang secara signifikan mempengaruhi pencapaian tujuannya. Keberhasilan ini bergantung pada kemampuan individu dalam menjalankan tugas. Manusia selalu menjadi bagian penting dalam setiap kegiatan organisasi karena merekalah yang merencanakan, melaksanakan, dan memastikan tujuan organisasi tercapai (Samsuni, 2017).

Manajemen SDM menjadi aktivitas penting dalam setiap organisasi. Keputusan manajer tidak hanya mempengaruhi keberhasilan, tetapi juga berdampak pada perilaku, kinerja, serta kepuasan karyawan. Fokus pada pemenuhan kebutuhan karyawan dan perlakuan yang adil menentukan tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi (Nurul et al. 2021). Manajemen SDM menjadi aktivitas penting dalam setiap organisasi. Keputusan manajer tidak hanya mempengaruhi keberhasilan, tetapi juga berdampak pada perilaku, kinerja, serta kepuasan karyawan. Fokus pada pemenuhan kebutuhan karyawan dan perlakuan yang adil menentukan tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis dan peningkatan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Tantangan yang lazim dalam organisasi kontemporer adalah perjuangan untuk melaksanakan tugas secara efektif dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Perusahaan menggunakan berbagai strategi untuk bisa meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat berkontribusi positif terhadap perusahaan. Hal ini dilakukan melalui gaya kepemimpinan, komunikasi yang baik, pengembangan

keterampilan, serta pengembangan karir yang tepat untuk memotivasi karyawan mencapai hasil optimal.

Ditjen Bina Bangda adalah institusi pemerintah di bawah Kemendagri yang memiliki peranan penting dalam pengelolaan dan pengembangan pembangunan daerah di seluruh wilayah Indonesia. Sebagai penggerak utama dalam merumuskan kebijakan pembangunan daerah, Ditjen Bina Bangda juga berfungsi sebagai tempat untuk memberikan bimbingan, konsultasi, dan pengawasan kepada pemerintah daerah agar pelaksanaan pembangunan sesuai dengan standar nasional. Ditjen Bina Bangda berlokasi di Jl. Taman Makam Pahlawan No. 20, Kalibata, Kecamatan Pancoran, Jakarta Selatan.

Ditjen Bina Bangda terus berupaya meningkatkan efektivitas pembangunan daerah dengan melibatkan berbagai aktivitas yang dikelola oleh tenaga ahli di bidangnya. Melalui sinergi lintas sektoral dan peran aktif dalam memberikan arahan, Ditjen Bina Bangda memastikan bahwa pembangunan berjalan sesuai perencanaan serta memberikan manfaat langsung kepada masyarakat. Dengan visi mendorong pembangunan daerah yang selaras, merata, dan berkelanjutan, Ditjen Bina Bangda berharap dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kemajuan sosial dan ekonomi setiap daerah di Indonesia.

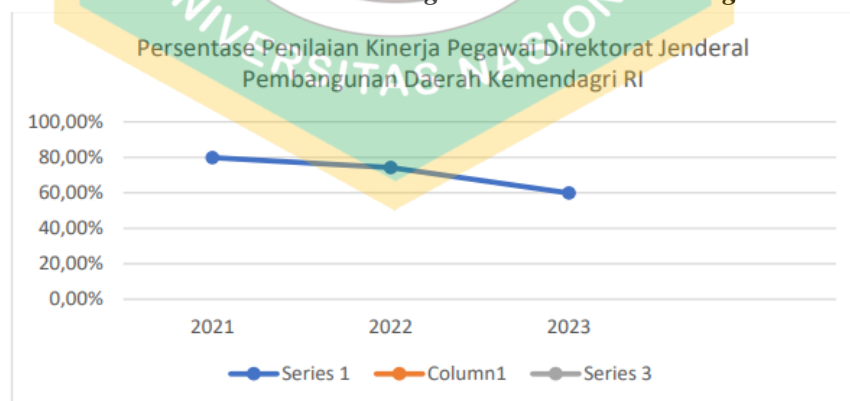
Sebagai organisasi yang mengelola bimbingan dan pengawasan pembangunan daerah secara menyeluruh, Ditjen Bina Bangda melibatkan berbagai kegiatan dan dukungan dari tenaga kerja profesional, termasuk analisis kebijakan, perencanaan, dan tenaga pengawas. Fokus utama Ditjen Bina Bangda adalah pada penguatan kapasitas pemerintah daerah melalui peningkatan kinerja pegawai dan manajemen yang efektif, sehingga dapat menjalankan fungsinya sebagai fasilitator dan pengawas dalam pembangunan daerah yang optimal. Ditjen Bina Bangda selalu berupaya mengedepankan pelayanan publik yang berkualitas, dengan harapan terus meningkatkan kinerja pegawai agar memberikan kontribusi nyata pada pembangunan. Untuk menjalankan perannya dengan efektif, Ditjen Bina Bangda menerapkan sistem manajemen yang komprehensif, mulai dari perencanaan strategis jangka panjang hingga pelaksanaan yang tepat dan efisien di lapangan.

Tabel 1. 1 Presentase Penilaian Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kemendagri RI

No.	Indikator	Target	Tahun		
			2021	2022	2023
1	Hasil Kerja Meliputi: 1. Rencana Hasil Kerja (Kualitas) 2. Indikator Kerja Individu (Kualitas) 3. Target (Kuantitas) 4. Perspektif (Efektifitas) 5. Realisasi (Ketepatan Waktu) 6. Umpan Balik (Efektifitas)	100	80,15%	74,84%	62,28%
2	Perilaku Kerja Meliputi: 1. Berorientasi Pelayanan (Efektifitas) 2. Akuntabel (Kemandirian) 3. Kompeten (Kualitas) 4. Harmonis (Efektifitas) 5. Loyal (Kemandirian) 6. Adaptif (Ketepatan Waktu) 7. Kolaboratif (Kefektifitas)	100	79,53%	73,55%	51,49%
Rata-Rata		100	79,84%	74,19%	59,89%

Nilai	Rating	Tingkat Profesionalitas ASN
90 – 100	*****	Sangat Baik/Very High
70—89	****	Baik/High
50—69	***	Memuaskan/Moderate
49 ke bawah	**	Tidak Memuaskan/Low
?	*	Sangat tidak Memuaskan/Very Low

Sumber: Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kemendagri RI



Sumber: Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kemendagri RI

Gambar 1. 1 Grafik Percentase Penilaian Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kemendagri RI

Dari tabel 1.1 dan gambar 1.1, terlihat adanya penurunan dalam nilai kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kemendagri RI, yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum optimal. Hal ini terlihat dari rata-rata pencapaian kinerja antara tahun 2021 hingga 2023. Pada tahun 2021 rata-rata pencapaian kinerja sebesar 79,84% kemudian tahun 2022 mengalami penurunan sebesar 74,19% dan pada tahun 2023 rata-rata penilaian kinerja mengalami penurunan kembali menjadi 59,89%. Data tersebut juga menunjukkan bahwa kinerja pegawai Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kemendagri RI masih belum mencapai tingkat maksimal sesuai target yang telah ditentukan, yaitu 100. Oleh karena itu, manajemen berupaya mencari solusi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan menemukan metode agar organisasi dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan direncanakan.

Menurut Harsey & Blanchart (2018) Kinerja adalah hasil dari motivasi dan kemampuan. Agar bisa menyelesaikan tugas, seseorang perlu memiliki tingkat kemauan dan kemampuan tertentu. Namun, hanya memiliki kemauan dan keterampilan saja tidak cukup efektif jika tidak ada pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dilakukan dan cara melakukannya. Sinambela & Sinambela (2019) Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam sebuah organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara sah, tidak melanggar hukum, serta selaras dengan moral dan etika.

Kemudian menurut Mangkunegara (2015) menjelaskan Kinerja merupakan hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh seorang pegawai saat menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja ini menjadi indikator seberapa efektif seorang pegawai dalam memenuhi tugas yang diembannya, yang berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, kinerja juga mencerminkan kemampuan pegawai dalam memanfaatkan waktu, sumber daya, dan keterampilan yang dimiliki secara optimal. Penilaian kinerja secara rutin membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, memberikan apresiasi yang layak, dan memastikan bahwa setiap pegawai berkembang sesuai dengan tujuan bersama organisasi.

Kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan erat kaitannya dengan berbagai faktor yang mempengaruhinya. Memahami faktor-faktor ini membantu manajer dalam mengidentifikasi elemen-elemen yang mendukung tercapainya kinerja optimal dari setiap pegawai. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir, yang berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya. Di Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah, Kementerian Dalam Negeri, kinerja pegawai sangat berpengaruh pada keberhasilan implementasi program-program pembangunan di daerah. Oleh karena itu, perhatian terhadap faktor-faktor ini menjadi sangat penting untuk memastikan hasil yang berkualitas dan berdampak langsung bagi masyarakat.

Cara seorang pemimpin mempengaruhi kinerja pegawai sangat besar. Banyak penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan bisa membuat perbedaan. Salah satu gaya yang dikenal adalah gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang menggunakan gaya ini tidak hanya fokus pada tugas, tetapi juga berusaha untuk menginspirasi dan mendukung pegawainya. Mereka menciptakan suasana kerja yang positif dan mendorong pegawai untuk berkembang. Penelitian oleh Adiwantari et al. (2019) “Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai”. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena gaya kepemimpinan ini memotivasi pegawai untuk bekerja melebihi ekspektasi, meningkatkan loyalitas terhadap organisasi, dan menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Dalam penelitian Syarif & Riza (2022) ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dalam organisasi. Gaya kepemimpinan ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat, mengembangkan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan, serta mendorong karyawan untuk menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif. Kepemimpinan transformasional juga memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi secara lebih proaktif dan meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan.

Kemudian hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Afiani et al. (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja pegawai. Sebaliknya, jika kepemimpinan transformasional kurang efektif, maka keterlibatan tidak akan meningkat, yang berpotensi menurunkan kinerja pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja, yang kemudian berdampak positif pada kinerja pegawai di organisasi sektor publik. Dengan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat penting untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung. Kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja mereka, sehingga membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih baik.

Menurut penelitian Fatmawati (2022) ditemukan bahwa komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam mendukung kepemimpinan dan memengaruhi perilaku kerja dalam organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif perlu berasal dari berbagai arah atas ke bawah, bawah ke atas, dan horizontal baik dalam jalur formal maupun informal. Komunikasi organisasi yang dilakukan dengan baik dapat memfasilitasi pemahaman bersama, meningkatkan koordinasi, serta memperkuat motivasi dan kinerja pegawai, sehingga berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Komunikasi organisasi berpengaruh positif dalam beberapa aspek utama organisasi. Menurut penelitian Amaludin (2020) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari komunikasi organisasi yang efektif terhadap kinerja organisasi dan motivasi anggota. Komunikasi yang baik memungkinkan pemimpin untuk berperan sebagai komunikator yang efektif, yang dapat meningkatkan partisipasi anggota dan mencapai tujuan organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, memungkinkan kerjasama yang lebih baik, dan memastikan pesan dapat diterima dan dipahami dengan baik, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja keseluruhan organisasi.

Komunikasi juga memperkuat pembelajaran organisasi karena setiap pegawai, melalui aliran informasi yang terbuka, dapat memahami pengalaman maupun praktik terbaik dari unit lain. Hal ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga menambah kapabilitas kolektif organisasi. Di sisi lain, komunikasi yang beragam baik formal maupun informal memungkinkan interaksi lintas unit yang memperkuat jaringan internal, membangun kepercayaan antartim, dan menciptakan lingkungan kolaboratif yang mendukung inovasi serta penyelesaian masalah yang lebih kreatif dan efektif.

Pelatihan kerja yang diterapkan secara berkelanjutan tidak hanya memperkuat kompetensi teknis pegawai, tetapi juga menumbuhkan motivasi dan rasa percaya diri dalam menghadapi tugas-tugas yang menantang. Dengan pemahaman yang lebih baik terhadap prosedur dan alat kerja, pegawai lebih siap dalam mengatasi situasi darurat dan meningkatkan kecepatan respons saat bertugas. Selain itu, pelatihan yang tepat memungkinkan pegawai bekerja lebih efisien dan mengurangi kesalahan operasional, yang pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian kinerja instansi secara keseluruhan.

Pelatihan adalah usaha terencana oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap pegawai agar mereka dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan lebih baik. Dalam penelitian Nur (2020) pelatihan kerja terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan yang terstruktur juga berkontribusi meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara lebih profesional dan responsif.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitri et al. (2023) yang menjelaskan pada penelitiannya sama-sama menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan pengetahuan kerja, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai.

Pengembangan karir adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai dan memotivasi mereka untuk mencapai kinerja yang

lebih baik demi kemajuan karir. Perusahaan berharap pegawainya merespons dengan menunjukkan kinerja yang baik sebagai timbal balik atas dukungan yang diberikan untuk pengembangan karir mereka (Balbed & Sintaasih, 2019).

Pengembangan karir juga memiliki peran yang signifikan dalam memengaruhi kinerja pegawai negeri sipil (PNS). Menurut Ady & Wahdaniah (2022) Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS). Artinya, dengan adanya pengembangan karir yang baik, kinerja PNS juga meningkat. Pengembangan karir di sini mencakup pemberian kesempatan yang setara untuk semua PNS dalam meningkatkan keahlian dan kemampuan kerja, yang pada gilirannya mendukung mereka dalam meraih posisi lebih tinggi serta meningkatkan kinerja keseluruhan di instansi tersebut.

Berdasarkan temuan riset Nugraha et al. (2022) dapat diketahui bahwa semakin tinggi tingkat pengembangan karir, maka kinerja pegawai juga semakin meningkat. Ini menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang baik tidak hanya meningkatkan kemampuan pegawai tetapi juga memotivasi mereka untuk memberikan hasil kerja yang lebih optimal. Selain itu, pengembangan karir yang efektif dapat memberikan kejelasan jalur peningkatan posisi dan keterampilan bagi pegawai, yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas serta komitmen terhadap organisasi. Dengan adanya peluang karir yang jelas, pegawai cenderung merasa dihargai dan memiliki tujuan yang terarah dalam pengembangan diri dan karirnya. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif, di mana pegawai terdorong untuk meningkatkan kinerja sejalan dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, maka penelitian ini dilakukan dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI ORGANISASI, PELATIHAN KERJA, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL BINA PEMBANGUNAN DAERAH KEMENDAGRI RI”**

B. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang akan dikembangkan di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Trasformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kemendagri RI ?
2. Apakah Komunikasi Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kemendagri RI?
3. Apakah Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kemendagri RI?
4. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kemendagri RI?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan dan kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Trasformasional terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kemendagri RI.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kemendagri RI.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kemendagri RI.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kemendagri RI.

2. Kegunaan Penelitian

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam merumuskan kebijakan Perusahaan untuk menghadapi dan memahami berbagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, seperti gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, pelatihan kerja, dan pengembangan karir. Dengan demikian, perusahaan dapat mempertahankan kinerja pegawai yang optimal sehingga mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

b. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen SDM serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dan sebagai perbandingan dalam penelitian-penelitian lain yang terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, pelatihan kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

c. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan pengetahuan terkait gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, pelatihan kerja, dan pengembangan karir serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini dapat memperdalam pemahaman di bidang manajemen SDM dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.