

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia di dalam suatu organisasi selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidak mungkin dapat tercapai tanpa peran aktif dari sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi meskipun peralatan yang dimiliki canggih dan terkini. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam kegiatan organisasi maupun perusahaan. Aktivitas manajemen berjalan dengan baik maka perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat.

Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi akan dapat dicapai, apabila proses dari fungsi manajemen sumber daya manusia diimplementasikan dengan baik dan konsisten sesuai dengan peraturan yang diberlakukan dalam organisasi yang bersangkutan.

Nurdin (2023:53) menyatakan bahwa “Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilaksanakan pekerja tersebut demi memenuhi tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan disiplin ilmu yang dipercayakan kepadanya.”

Fenomena kinerja yang terjadi pada pegawai BKPSDM Kabupaten Ciamis menunjukkan bahwa kinerja yang ada belum sepenuhnya mendapatkan arahan dari pimpinan. Kondisi ini menyebabkan pegawai sering mengalami kebingungan dalam memahami tugas dan tanggung jawabnya secara menyeluruh, sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Kurangnya arahan dari atasan juga berdampak pada rendahnya inisiatif kerja dan melemahnya semangat kerja pegawai. Akibatnya, kualitas dan kuantitas hasil kerja menjadi tidak maksimal, waktu penyelesaian pekerjaan menjadi tidak tepat, dan kemandirian pegawai menurun karena selalu menunggu intruksi lebih lanjut.

Seiring dengan berkembang-Nya zaman yang bersifat global yang menyentuh seluruh aspek kehidupan yang begitu luas. Tanpa kepemimpinan yang efektif, suatu organisasi tidak akan berjalan dengan mulus karena akan menghambat kinerja pegawai dan bahkan dapat menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja. Itulah sebabnya, ditengah zaman yang *modern* ini, manusia tidak lagi dianggap sebagai faktor produksi, akan tetapi lebih dianggap sebagai aset organisasi yang penting. Dengan demikian, akan dapat tercipta suatu lingkungan yang kondusif, ketika adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Berdasarkan hal tersebut, munculah suatu kebutuhan akan pemimpin yang bisa memimpin karyawannya dengan baik.

Sudarman (2025:48) menjelaskan bahwa “Kepemimpinan otentik adalah model perilaku kepemimpinan yang dapat mempromosikan kesadaran diri yang lebih besar, pemrosesan informasi yang seimbang, dan hubungan yang transparan yang dapat membentuk pemimpin untuk memotivasi karyawan untuk maju.”

Fenomena kepemimpinan otentik yang terjadi pada BKPSDM Kabupaten Ciamis yaitu pemimpin yang menunjukkan integritas dan konsistensi nilai sehingga pegawai merasa aman dan percaya terhadap arah kebijakan, dan pemimpin yang terbuka terhadap informasi sehingga mendorong dialog dua arah. Namun di satu sisi pemimpin yang harus terus menjaga keaslian, kejujuran, dan konsistensi hal ini bisa menjadi beban emosional yang besar. Selain itu, pemimpin otentik yang terlalu berhati-hati agar tetap selaras dengan nilai-nilainya bisa terhambat dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat dan tegas.

Tabel 1. 1 Data Pegawai BKPSDM Kabupaten Ciamis

No	Bidang	Jumlah Pegawai	
		PNS	Non-ASN
1	Kepala badan BKPSDM Kabupaten Ciamis	1	
2	Sekretaris BKPSDM Kabupaten Ciamis	1	
3	Bidang Pengembangan karier, Mutasi, dan Kepangkatan	7	
4	Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur	9	2
5	Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Kepegawaian	10	3
6	Bidang Penilaian Kinerja dan Pembinaan Disiplin Aparatur	7	
7	Bidang Sekretariat	15	
TOTAL		50	5

Sumber : BKPSDM Kabupaten Ciamis 2025

Tabel 1. 2 Rekapitulasi Capaian Penilaian Kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis Tahun 2022-2025

No	Bagian Kerja	Capaian Kerja			
		2022	2023	2024	2025
1	Kepala dan Sekretaris BKPSDM	76.23	78.65	89.05	88.07
2	Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	75.65	77.43	85.23	86.33
3	Sub Bagian Keuangan	70.55	88.47	89.21	89.55
4	Sub Bagian Perencanaan	69.04	78.24	80.21	82.71
5	Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur	80.87	61.24	70.99	72.31
6	Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Sertifikasi	80.87	61.24	70.99	69.22
7	Bidang Pengembangan Karier dan Mutasi	80.87	61.24	70.99	71.31
8	Sub Bidang Kepangkatan	75.65	76.01	85.23	85.77
9	Bidang Pengembangan Karier dan Mutasi dan Kepangkatan	80.77	78.56	79.86	81.75
10	Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian	77.67	70.55	80.99	81.20
11	Sub Bagian Pengadaan dan Pemberhentian	71.00	42.25	80.97	77.25
12	Sub Bidang Data, Informasi, dan Fasilitas Profesi ASN	71.00	45.25	80.97	79.50
13	Bidang Penilaian Kerja dan Pembinaan Disiplin Aparatur	70.55	71.12	89.21	88.33
14	Sub Bidang Penilaian Kinerja Aparatur	70.55	71.12	89.21	89.55
15	Sub Bidang Pembinaan Disiplin Aparatur	59.24	69.07	86.23	81.75
16	Jabatan Fungsional	65.12	70.23	89.88	88.97
Rata-rata Capaian Penilaian Kerja		73.60	72.19	84.73	82.85
			Turun 1.41	Naik 12.54	Turun 2.48

Sumber : BKPSDM Kabupaten Ciamis 2025

Berdasarkan tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa skor penilaian kinerja pegawai yang diperoleh setiap bagian belum ada yang mampu mencapai skor optimal, fluktuasi capaian ini menjadi indikator bahwa masih ada masalah dalam kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis. Penurunan pada tahun 2023 bisa jadi terdapat perubahan regulasi, rotasi pegawai, atau sistem penilaian baru yang membuat beberapa unit kerja belum siap beradaptasi. Sub bagian yang berhubungan dengan

pengadaan, pemberhentian, data, dan kompetensi biasanya sangat dipengaruhi oleh regulasi pemerintah pusat seperti kebijakan perubahan aturan sertifikasi. Kenaikan pada tahun 2024 bisa terjadi karena adanya evaluasi besar setelah rendahnya capaian pada tahun 2023, hal ini terjadi karena ada program peningkatan disiplin, penilaian berbasis kinerja, atau reformasi birokrasi yang berhasil memperbaiki capaian.

Tabel 1. 3 Laporan Kinerja yang dicapai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis Tahun 2023-2025

Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian Tahun 2025 (%)	Capaian Tahun 2024 (%)	Capaian Tahun 2023 (%)
1	2	3	4	5	6
Jumlah ASN yang mengikuti diklat pelatihan dasar	266 orang	266 orang	100,00	0	0
Jumlah ASN yang mengikuti diklatpim II, III, IV dan diklat pempamdagri	42 orang	42 orang	100,00	100,00	93,75
Jumlah ASN yang mengikuti diklat teknis dan fungsional	440 rang	509 orang	115,68	160,51	100,00
Jumlah ASN yang diberikan bantuan tugas belajar dan ikatan dinas	15 orang	15 orang	100,00	100,00	100,00
Jumlah ASN yang terfasilitasi dalam pengusulan beasiswa atau diklat	10 orang	14 orang	140,00	100,00	100,00
Jumlah surat keputusan tugas belajar dan ijin belajar yang diterbitkan	55 keputusan	83 keputusan	150,91	100,00	100,00
Jumlah aplikasi E-Kinerja yang dibangun dan dikembangkan	1 aplikasi	1 aplikasi	100,00	100,00	100,00
Jumlah dokumen evaluasi penilaian kinerja aparatur	1 dokumen	1 dokumen	100,00	100,00	100,00
Jumlah dokumen SKP yang diverifikasi	537 dokumen	537 dokumen	100,00	100,00	100,00
Jumlah nilai kinerja yang dilaporkan ASN	8155 ASN	8155 ASN	100,00	0	0
Jumlah ASN yang menerima penghargaan satya lancana karya satya	500 orang	197 orang	39,40	0	0

Jumlah peserta pembinaan disiplin aparatur dalam meminimalisir pelanggaran disiplin	120 orang	150 orang	125,00	40,00	88,89
Jumlah rekomendasi ijin/penolakan perceraian ASN Kabupaten Ciamis	40 keputusan	22 keputusan	55,00	0	98,00
Jumlah kasus pelanggaran disiplin ASN yang terselesaikan	10 kasus	9 kasus	90,00	75,00	100,00
Jumlah rekomendasi pindah tugas yang diterbitkan	40 dokumen	188 dokumen	470,00	0	115,00
Jumlah aplikasi mang asep yang dibangun dan dikembangkan	1 aplikasi	1 aplikasi	100,00	100	0
Jumlah ASN yang mengikuti ujian dinass dan ujian penyesuaian kenaikan pangkat	52 orang	52 orang	100,00	100,00	83,00
Jumlah dokumen surat keputusan kenaikan pangkat yang diterbitkan	1.250 dokumen	1.238 dokumen	99,04	98,38	85,29
Jumlah Lembaga ASN yang terfasilitasi	0 lembaga	0 lembaga	0,00	0	0
Jumlah dokumen administrasi kesejahteraan pegawai yang diterbitkan	5 jenis	3 jenis	60,00	0	150
Jumlah waktu bahan bacaan, perundang-undnagan dan iklan media massa yang disediakan	12 bulan	12 bulan	100,00	100,00	100,00
Jumlah unit peralatan gedung kantor yang disediakan	10 unit	10 unit	100,00	100,00	100,00
Jumlah unit peralatan kantor yang disediakan	20 unit	20 unit	100,00	100,00	100,00
Terlaksananya pembayaran rekening listrik, telepon, faksimile	12 bulan	12 bulan	100,00	100,00	100,00
Terpeliharanya peralatan kantor	1 tahun	1 tahun	100,00	100,00	100,00
Jumlah rencana kerja dan rencana strategis	1 dokumen	1 dokumen	100,00	100,00	100,00

Sumber : BKPSDM Kabupaten Ciamis 2025

Tabel 1. 4 SKP JPT/Pimpinan Unit Kerja Mandiri

NO		PEGAWAI YANG DINILAI		NO		PEJABAT PENILAI KINERJA	
1		NAMA		1		NAMA	
2		NIP		2		NIP	
3		PANGKAT		3		PANGKAT	
4		JABATAN		4		JABATAN	
5		UNIT KERJA		5		UNIT KERJA	
HASIL KERJA							
NO	RENCANA HASIL KERJA	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	PERSFEKTIF			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
A. UTAMA							
1	Rencana hasil kerja utama 1	IKI 1.1	Target 1.1				
		IKI 1.2	Target 1.2				
B. TAMBAHAN							
2	Rencana hasil kerja tambahan 1	IKI 2	Target 2				
PERILAKU KERJA							
1	Berorientasi pelayanan						
	<ul style="list-style-type: none"> Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan Melakukan perbaikan tiada henti 		Ekspetasi khusus pimpinan :				
2	Akuntabel						
	<ul style="list-style-type: none"> Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi Menggunakan kekayaan dan milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien 		Ekspetasi khusus pimpinan :				

	<ul style="list-style-type: none"> Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan 	
3	Kompeten	
	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah Membantu orang lain belajar Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik 	Ekspetasi khusus pimpinan :
4	Harmonis	
	<ul style="list-style-type: none"> Menghargai seti orang apapun latar belakangnya Suka menolong orang lain Membangun lingkungan kerja yang kondusif 	Ekspetasi khusus pimpinan :
5	Loyal	
	<ul style="list-style-type: none"> Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada negara kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara Menjaga rahasia jabatann dan negara 	Ekspetasi khusus pimpinan :
6	Adaptif	
	<ul style="list-style-type: none"> Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan 	Ekspetasi khusus pimpinan :

	<ul style="list-style-type: none"> • Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas • Bertindak proaktif 	
7	Kolaboratif	
	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi • Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah • Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama 	Ekspetasi khusus pimpinan :

Sumber : BKPSDM Kabupaten Ciamis 2025

Adapun untuk memperkuat fenomena yang terjadi, peneliti melakukan pra survey penelitian mengenai Kepemimpinan (X) dan Kinerja pegawai (Y) di BKPSDM Kabupaten Ciamis. Peneliti mencoba melakukan pra survey dengan menyebarkan kuisisioner sebanyak 25 responden sebagai berikut :

Tabel 1. 5 Pra Survey Kinerja (Y)

No	Pernyataan	Ya	F	Tidak	F	Σ
1	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan	10	40%	15	60%	25
2	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan	6	24%	19	76%	25
3	Konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan tanpa penundaan	11	44%	14	56%	25
4	Mampu memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal	12	48%	13	52%	25
5	Mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa harus bergantung pada bantuan orang lain	9	36%	16	64%	25
Rata-rata		48	38,4%	77	61,6%	

Sumber : Diolah oleh peneliti 2025

Berdasarkan hasil dari tabel 1.3 terdapat 19 responden yang menyatakan tidak mampu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Fenomena ini disebabkan oleh belum sepenuhnya mendapatkan arahan dari pimpinan sehingga menyebabkan kurangnya pemahaman terhadap tugas yang diberikan. Ketidaksesuaian antara waktu penyelesaian pekerjaan dengan target yang telah ditetapkan dapat berdampak pada efektivitas secara keseluruhan,

termasuk keterlambatan dalam proses layanan, menurunnya produktivitas, serta potensi menumpuknya beban kerja.

Tabel 1. 6 Pra Survey Kepemimpinan (X)

No	Pernyataan	Ya	F	Tidak	F	Σ
1	Pemimpin menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri	10	40%	15	60%	25
2	Pemimpin menjadi teladan dalam perilaku etis di lingkungan kerja	11	44%	14	56%	25
3	Pemimpin mampu mengelola emosi secara konstruktif dan profesional	10	40%	15	60%	25
4	Pemimpin mampu memberikan layanan serta menunjukkan empati	12	48%	13	52%	25
5	Pemimpin bertindak berdasarkan tujuan jangka panjang	17	68%	8	32%	25
6	Pemimpin menjadikan nilai dan tujuan sebagai dasar	14	56%	11	44%	

	pengambilan keputusan					
	Rata-rata	74	49,3%	76	50,7%	

Sumber : Diolah oleh peneliti 2025

Berdasarkan hasil data dari tabel 1.4 menunjukkan bahwa sebanyak 15 responden menyatakan pemimpin tidak menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan tidak mampu mengelola emosi secara konstruktif dan profesional. Fenomena ini disebabkan oleh pemimpin yang mempunyai beban emosional yang besar karena harus selalu jujur, konsisten, dan menjaga keaslian sehingga dalam pengambilan keputusan pun tidak bisa dilakukan dengan cepat dan tegas karena sifat yang terlalu berhati-hati dan takut menghadapi risiko yang besar.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas serta hasil dari pra survei yang telah dilakukan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas yang telah diuraikan sebelumnya, sebagai acuan dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi permasalahan yang ada di BKPSDM Kabupaten Ciamis sebagai berikut :

1. Kurangnya arahan dari pimpinan yang berdampak terhadap rendahnya inisiatif kerja dan melemahnya semangat kerja.

2. Kinerja pegawai menurun yang ditunjukkan dengan waktu penyelesaian tugas tidak tepat.
3. Pemimpin mempunyai beban emosional yang besar karena harus menjaga keaslian, kejujuran, dan konsistensi.
4. Terhambatnya pengambilan keputusan cepat karena sikap pemimpin yang terlalu berhati-hati.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah diuraikan. Supaya penelitian ini lebih fokus dan mendalam, maka peneliti membatasi variabel sebagai berikut :

1. Variabel *independen* yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan otentik, sedangkan variabel *dependen* adalah kinerja.
2. Hanya PNS yang bekerja di BKPSDM Kabupaten Ciamis yang menjadi subjek penelitian ini.
3. Objek penelitian dilakukan di BKPSDM Kabupaten Ciamis.
4. Studi ini tidak memasukan variabel eksternal lainnya yang mungkin memengaruhi kinerja pegawai, seperti beban kerja, stres dan budaya organisasi.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang ada, maka ada beberapa hal yang akan menjadi pembahasan utama dalam penelitian ini. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana kondisi kepemimpinan otentik dan kinerja PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis.
2. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis.

1.5 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.5.1 Maksud Penelitian

Maksud dari tujuan penelitian ini dilakukan yaitu untuk mengetahui dan menguji seberapa besar pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawai, yang dimana hasilnya direalisasikan dalam bentuk skripsi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana program studi S1 Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.

1.5.2 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan otentik terhadap kinerja PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis.
2. Mengukur pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis.

1.6 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat secara teoritis dan praktis, sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Bagi penulis :

Penelitian ini berguna untuk menambah wawasan dan pengetahuan ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi sektor pemerintahan. Melalui analisis data dan interpretasi dalam temuan yang dilakukan pada saat penelitian, penulis dapat mengasah kemampuan berfikir secara kritis dalam mengevaluasi hubungan antara variabel kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Bagi Akademik :

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan, dan referensi dalam menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2. Kegunaan Praktis

Bagi Perusahaan :

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pembanding, dan masukan dalam menganalisis dalam meningkatkan kinerja pegawai secara baik dan efektif. Serta untuk memperbaiki kualitas dari kepemimpinan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Bagi Peneliti :

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi atau landasan acuan bagi peneliti selanjutnya jika akan memperdalam atau meneliti lebih lanjut tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

1.7 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

1.7.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia (BKPSDM) Kabupaten Ciamis, yang beralamat di Jl. Sadananya No. 27, Maleber, Kecamatan Ciamis, Kabupaten Ciamis, Jawa Barat 46256.

1.7.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada semester genap tahun ajaran 2024/2025. Waktu penelitian yang dilakukan terhitung dari bulan April 2025 sampai dengan bulan Agustus 2025. Jadwal penelitian sebagai berikut :

Tabel 1. 7 Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	April	Mei	Juni	Juli	Agustus
1	Pengajuan Judul					
2	Bab I					
3	Bab II					
4	Bab III					
5	Seminar Proposal					
6	Bab IV					
7	Bab V					
8	Sidang Akhir					

Sumber : Diolah oleh peneliti 2025