

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Saat ini dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi aspek krusial dalam pengelolaan organisasi modern, termasuk di lembaga pemerintahan (Thamrin, 2020). Fokus utamanya adalah mengoptimalkan kontribusi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Armstrong & Taylor (2020), manajemen SDM meliputi perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sejalan dengan itu, Dessler (2020) menekankan bahwa praktik manajemen SDM yang baik dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi turnover, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penerapan MSDM yang efektif menjadi landasan penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, khususnya di lembaga pemerintahan seperti Badan Kepegawaian Daerah, Sekretariat Daerah dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda).

Kinerja pegawai, sebagai hasil dari praktik MSDM yang baik, menjadi indikator utama keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Thamrin, 2020). Kinerja yang optimal tidak hanya berdampak pada produktivitas organisasi, tetapi juga pada kepuasan stakeholder dan efektivitas pelayanan publik (Nyoman & Aditya, 2016). Mathis & Jackson (2022) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu, Aguinis (2019) menekankan pentingnya sistem manajemen kinerja yang efektif untuk memastikan bahwa kinerja pegawai selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dalam konteks lembaga pemerintahan, kinerja pegawai yang baik menjadi kunci dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Meskipun demikian, permasalahan terkait kinerja pegawai Bappeda secara umum sering kali muncul, berkaitan dengan kompleksitas tugas perencanaan dan koordinasi pembangunan daerah. Menurut penelitian Nurman (2015) beberapa tantangan yang dihadapi pegawai Bappeda meliputi keterbatasan sumber daya, koordinasi lintas sektor yang rumit, dan dinamika politik lokal yang memengaruhi proses perencanaan. Selain itu, Sjafrizal (2016) mengidentifikasi bahwa kualitas data, kapasitas SDM, dan sistem informasi yang belum memadai juga menjadi hambatan dalam optimalisasi kinerja Bappeda di berbagai daerah. Permasalahan-permasalahan ini tidak terkecuali dialami oleh Bappeda Kabupaten Jember, yang memiliki peran strategis dalam pembangunan daerah.

Bappeda Kabupaten Jember, sebagai lembaga teknis daerah di bidang penelitian dan perencanaan pembangunan daerah, memiliki tanggung jawab besar dalam mewujudkan visi dan misi pembangunan Kabupaten Jember. Sesuai dengan (*Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 3 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah*, 2016), Bappeda bertanggung jawab dalam menyusun dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan. Menurut Adisasmita (2017), efektivitas Bappeda sangat bergantung

pada kualitas SDM, sistem informasi, dan koordinasi dengan stakeholder terkait. Untuk mengatasi berbagai tantangan dan meningkatkan kinerja pegawainya, Bappeda Kabupaten Jember perlu mengadopsi pendekatan-pendekatan inovatif dalam pengelolaan SDM dan kepemimpinan.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 3 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah disebutkan bahwa “Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan dibidang perencanaan, penelitian dan pengembangan serta tugas pembantuan yang diberikan kepada Bupati oleh Pemerintah Pusat, dan berdasarkan Peraturan Bupati Jember Nomor 109 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember Susunan Organisasi Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah.

Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember, mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan dibidang Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan serta tugas pembantuan yang diberikan kepada Kabupaten Jember. Untuk melaksanakan tugas tersebut diatas Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah mempunyai fungsi: Penyusunan kebijakan daerah di bidang Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan; Pelaksanaan kebijakan daerah di bidang Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan; Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan daerah di bidang Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan; Pelaksanaan administrasi Badan dibidang Perencanaan, Penelitian dan

Pengembangan; dan Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsi serta tugas pembantuan.

Keberhasilan organisasi adalah dengan tercapainya setiap indikator kinerja individu berdasarkan *Core Value* ASN BerAKHLAK, yang menjadi pedoman utama bagi Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. *Core Value* ini mencakup Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, yang selaras dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai ASN. Tabel berikut menyajikan capaian kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Jember berdasarkan penerapan nilai-nilai tersebut. Evaluasi ini tidak hanya mencerminkan tingkat keberhasilan individu, tetapi juga berfungsi sebagai indikator penting dalam mendukung keberhasilan organisasi secara menyeluruh, sekaligus mengidentifikasi tantangan yang perlu diatasi untuk mencapai target strategis yang telah ditetapkan.

Setiap indikator kinerja individu dievaluasi secara komprehensif untuk memastikan keselarasan antara tugas yang dilaksanakan oleh pegawai dan target yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan pembangunan. Tabel berikut menampilkan capaian kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Jember berdasarkan penerapan *Core Value* ASN BerAKHLAK.

**Tabel 1.1**  
**Indikator Capaian Kinerja Pegawai Badan Perencanaan dan Pembangunan**  
**Daerah Kabupaten Jember.**

No	Core Value	Kegiatan Kerja	Target	Capaian		
				2021	2022	2023
1	<b>Akuntabel</b>	- Menyusun laporan evaluasi program tahunan seperti RPJMD dan RKPD.	100%	89%	90%	87%
		- Memastikan pengelolaan anggaran dilakukan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku.	100%	83%	88%	85%
2	<b>Kompeten</b>	- Mengikuti pelatihan dan workshop perencanaan pembangunan daerah.	100%	92%	91%	90%
		- Melakukan kajian teknis untuk meningkatkan kualitas dokumen perencanaan.	100%	91%	89%	90%
3	<b>Harmonis</b>	- Mengadakan rapat koordinasi lintas sektor untuk menyelaraskan program kerja.	100%	90%	90%	92%
		- Menyelenggarakan acara internal seperti kegiatan kebersamaan untuk meningkatkan hubungan antarpegawai.	100%	86%	85%	89%
4	<b>Loyal</b>	- Mendukung penuh implementasi visi dan misi Kepala Daerah dalam kegiatan perencanaan pembangunan.	100%	87%	89%	90%
		- Berpartisipasi aktif dalam Musrenbang di berbagai tingkatan.	100%	85%	90%	88%
5	<b>Adaptif</b>	- Menggunakan sistem informasi perencanaan berbasis digital untuk pengolahan data.	100%	86%	88%	91%
		- Mengembangkan pendekatan baru dalam menyusun kebijakan berbasis bukti.	100%	90%	92%	89%
6	<b>Inovatif</b>	- Menginisiasi penyusunan rencana pembangunan berbasis Sustainable Development Goals (SDGs).	100%	92%	89%	95%
		- Memanfaatkan teknologi dalam pemetaan pembangunan wilayah.	100%	89%	90%	92%
7	<b>Kolaboratif</b>	- Bekerja sama dengan OPD lain untuk menyelaraskan program prioritas daerah.	100%	85%	88%	95%
		- Mengadakan kemitraan dengan universitas dalam pelaksanaan penelitian dan pengembangan.	100%	90%	91%	90%

Sumber : BAPPEDA Kabupaten Jember. (2024)

Fenomena Kinerja pada Bappeda Kabupaten Jember berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan beberapa hal yang menarik. Dari tujuh indikator kinerja utama, terlihat bahwa beberapa target tidak tercapai sepenuhnya. Misalnya, pada indikator Akuntabel, pencapaian pada tahun 2021 hanya 89% dari target 100%, dan pada tahun 2023 diproyeksikan hanya 87% dari target 100%. Hal yang serupa terjadi

pada indikator Kompeten, di mana pencapaian pada tahun 2021 hanya 91% dari target 100%, dan diproyeksikan menurun menjadi 90% pada tahun 2023. Selain itu, indikator Loyal juga menunjukkan pencapaian yang tidak sesuai target, di mana pada tahun 2021 hanya 87% dari target 100%, dan diproyeksikan meningkat menjadi 90% pada tahun 2023.

Berdasarkan analisis terhadap tabel kinerja Bappeda Kabupaten Jember, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa indikator yang tidak mencapai target, seperti Akuntabel, Kompeten, dan Loyal. Fenomena ini menunjukkan adanya tantangan dalam pencapaian kinerja sesuai dengan target yang ditetapkan. Perlu dilakukan identifikasi penyebab dan pencarian solusi yang tepat agar kinerja Bappeda Kabupaten Jember dapat ditingkatkan dan mencapai target yang telah ditetapkan. Mengacu pada fenomena yang didapat maka, peneliti mencoba mengangkat beberapa faktor yang diasumsikan penting guna meningkatkan kinerja dan meminimalisir permasalahan yang terdapat pada objek penelitian, adapun faktor tersebut meliputi Pengaruh *Self Efficacy* Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dengan *Innovative work behavior* Sebagai *Intervening*.

Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja pegawai pegawai adalah dengan mendorong *Innovative work behavior* (IWB). IWB menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi di era yang penuh dengan perubahan dan kompetisi (Fathiyah dkk., 2022). IWB mencakup perilaku karyawan yang secara sengaja menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide baru yang bermanfaat dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi (Bos-

Nehles, Bondarouk, dkk., 2017). Menurut Shanker dkk. (2017), organisasi yang mendorong IWB cenderung lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan dan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam konteks Bappeda, IWB dapat membantu pegawai menemukan solusi kreatif untuk mengatasi keterbatasan sumber daya dan kompleksitas tugas perencanaan pembangunan.

Strategi yang digunakan untuk mendukung pengembangan IWB, peningkatan *Self-efficacy* pegawai menjadi aspek yang tidak kalah penting. *Self-efficacy* merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melaksanakan tugas dan mencapai tujuan tertentu (Nurmala & Dian Widyasari, 2021). Konsep ini, yang dikembangkan oleh Bandura, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi pegawai. Lunenburg (2016) menegaskan bahwa *self-efficacy* yang tinggi mendorong pegawai untuk menghadapi tantangan dengan lebih percaya diri dan tekun. Sementara itu, (Stajkovic dkk., 2018) menemukan bahwa *self-efficacy* berkorelasi positif dengan kinerja tugas, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Dalam konteks Bappeda Kabupaten Jember, peningkatan *self-efficacy* pegawai dapat membantu mereka mengatasi berbagai tantangan dalam perencanaan dan koordinasi pembangunan daerah dengan lebih efektif.

Beberapa bukti empiris juga menjadi pertimbangan untuk memperkuat pernyataan di atas. Penelitian (Carter dkk., 2018; Haddad & Taleb, 2016; Saleem dkk., 2019) menyatakan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berbeda hasil dengan penelitian Permata sari & Candra (2020) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif tidak signifikan antara Self Efficacy

terhadap kinerja. (Aryoko dkk., 2022) Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk mengoptimalkan IWB dan *self-efficacy* pegawai, peran kepemimpinan menjadi sangat krusial (Fathiyah dkk., 2022). Dalam hal ini, Kepemimpinan Transformasional telah terbukti sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam mendorong perubahan positif dan meningkatkan kinerja organisasi. Bass & Riggio (2014) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan yang memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi. Pemimpin transformasional menginspirasi, menstimulasi intelektual, dan memberikan perhatian individual kepada pengikutnya. Penelitian oleh (Ng, 2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan inovasi, kreativitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks Bappeda Kabupaten Jember, penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat menjadi katalis dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung IWB dan meningkatkan *self-efficacy* pegawai.

Pendapat tersebut didukung oleh beberapa penelitian berikut, Penelitian (Abbas & Ali, 2023; Eliyana dkk., 2019; Le & Tran, 2020; Thuy & Anh, 2024; Wang dkk., 2017) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagai dimensi kesuksesan proyek, termasuk kinerja tim proyek. Namun penelitian Penelitian Yuwono dkk. (2020) Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Asbari dkk. (2020). Dengan

hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan memadukan pendekatan MSDM yang efektif, pengembangan IWB, peningkatan *self-efficacy*, dan penerapan kepemimpinan transformasional, Bappeda Kabupaten Jember dapat mengatasi berbagai tantangan dalam kinerja pegawainya. Hal ini pada gilirannya akan meningkatkan efektivitas lembaga dalam melaksanakan tugas perencanaan dan koordinasi pembangunan daerah, serta berkontribusi pada pencapaian visi dan misi pembangunan Kabupaten Jember secara keseluruhan.

Berdasarkan permasalahan dan *research gap* tersebut, maka topik yang diambil berkaitan dengan konteks pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Jember. Penelitian ini berupaya mengurai kompleksitas permasalahan kinerja pegawai melalui pendekatan inovatif yang mengintegrasikan tiga variabel kunci: *Innovative Work Behavior* (IWB), *Self-Efficacy*, dan Kepemimpinan Transformasional. Keunikan penelitian terletak pada upaya mengatasi ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya dengan menggunakan *Innovative Work Behavior* (IWB) sebagai variabel *intervening*, yang memungkinkan pemahaman lebih mendalam tentang dinamika hubungan antara faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Dengan memperhatikan fenomena "kurang optimalnya kinerja pegawai" yang ditunjukkan dari capaian indikator kerja belum mencapai target 100%, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana *Self-Efficacy* dan Kepemimpinan Transformasional dapat berperan dalam

mendorong *Innovative Work Behavior* guna meningkatkan kinerja pegawai. Pendekatan komprehensif ini tidak hanya menawarkan solusi teoritis, tetapi juga memberikan kontribusi praktis dalam mengembangkan strategi peningkatan kinerja di lingkungan pemerintahan daerah, khususnya pada Bappeda Kabupaten Jember.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan teori kinerja, empiris dan dengan didukung data dentifikasi Permasalahan Berdasarkan Tugas dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember tentang peningkatan kinerja pegawai. Maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative work behavior* pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember?
2. Apakah *Self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative work behavior* pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember?
4. Apakah *Self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember?
5. Apakah *Innovative work behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember?

6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember melalui *Innovative work behavior* sebagai variabel *intervening*
7. Apakah *Self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember melalui *Innovative work behavior* sebagai variabel *intervening*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dibangun ialah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Innovative work behavior* pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Innovative work behavior* pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Self-efficacy* terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Innovative work behavior* terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember.

6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember melalui *Innovative work behavior* sebagai variabel *intervening*.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Self-efficacy* terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember melalui *Innovative work behavior* sebagai variabel *intervening*.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian secara garis besar dibagi menjadi :

1. Manfaat Praktis.
  - a. Bagi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk mengevaluasi bagaimana tingkat kepemimpinan transformasional dan *Self-efficacy* yang berpengaruh terhadap *Innovative work behavior* serta berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember. Serta dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan oleh Pemerintah Kabupaten Jember, khususnya Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember.
  - b. Bagi *stakeholder* hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Manfaat Akademis.
  - a. Bagi universitas penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi

- b. dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pelayanan publik yang terkait dengan pelayanan masyarakat, Sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (untuk pelayanan publik).
- c. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris tentang variabel yang diteliti, sehingga dapat dikembangkan dengan menambah variabel yang berbeda seperti kompetensi, motivasi kerja, diklat serta variabel lain dalam meningkatkan sumber daya manusia.

### 3. Manfaat Manajerial

- a. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi Pemerintah Kabupaten Jember, khususnya Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, untuk menyusun kebijakan yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui penerapan kepemimpinan transformasional. Kebijakan ini dapat mendorong perilaku kerja inovatif sebagai salah satu strategi utama dalam mencapai tujuan pembangunan daerah.
- b. Penelitian ini dapat mendukung perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia, terutama yang berfokus pada peningkatan self-efficacy pegawai. Kebijakan ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, meningkatkan motivasi, dan mendorong pencapaian kinerja yang optimal di lingkungan pemerintahan.