

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peran krusial dalam menentukan efektivitas organisasi, khususnya dalam konteks instansi pemerintah yang dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang optimal (Armstrong, 2014). Dalam implementasinya, pengelolaan tersebut diwujudkan melalui berbagai kebijakan dan praktik operasional, termasuk aspek kepemimpinan dan pengaturan beban kerja, yang dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Dessler, 2013)

Secara global, kepemimpinan transformasional semakin dipandang sebagai pendekatan efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik, terutama dalam menghadapi perubahan struktural dan tekanan kinerja yang dinamis. Deloitte (2024) menyatakan bahwa organisasi publik di berbagai negara kini harus menerapkan bentuk kepemimpinan yang adaptif untuk mengelola perubahan besar dalam pola kerja dan ekspektasi masyarakat. Selain itu, survei PwC (2024) menunjukkan bahwa banyak pegawai pemerintah merasakan peningkatan tekanan dan ketidakpastian di lingkungan kerja, sehingga dibutuhkan pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, arah, dan dukungan emosional.

Di Indonesia, kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menunjukkan variasi antarinstansi pemerintah. Hal ini tercermin dari hasil Survei

Kepuasan Masyarakat (SKM) Kementerian PANRB pada Semester II Tahun 2024, yang secara umum mencapai kategori “Baik Sekali”, namun masih terdapat disparitas antarunit kerja dan indikator pelayanan yang perlu ditingkatkan, seperti sarana-prasarana dan waktu pelayanan (Kementerian PANRB, 2025). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 belum sepenuhnya optimal, terutama pada instansi teknis dengan karakteristik dan tantangan operasional yang berbeda dari instansi administratif. Kondisi ini menjadi dasar untuk menganalisis faktor yang memengaruhi kinerja ASN pada lembaga teknis seperti Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan (BBSPGL) Bandung, khususnya aspek kepemimpinan dan beban kerja yang sebagaimana MSDM strategis berperan penting dalam pengelolaan tenaga kerja pada organisasi publik (Armstrong, 2014).

Kondisi tersebut menjadi relevan dalam konteks Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan (BBSPGL) Bandung sebagai salah satu instansi teknis pemerintah. Karakteristik pekerjaan pada instansi teknis menuntut pegawai untuk melaksanakan berbagai tugas dengan tingkat kompleksitas dan tanggung jawab yang berbeda. Dalam kondisi tersebut, pencapaian kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan kemampuan individu, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh bagaimana kepemimpinan diterapkan serta bagaimana beban kerja dikelola dalam organisasi.

Permasalahan penelitian ini berkaitan dengan adanya perbedaan pengalaman pegawai terhadap praktik kepemimpinan serta tuntutan beban kerja yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai di BBSPGL Bandung. Wawancara pendahuluan dengan sejumlah pegawai ASN menunjukkan adanya dualitas respons terhadap praktik kepemimpinan transformasional. Sebagian pegawai menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan tersebut mampu meningkatkan motivasi dan komitmen dalam mencapai target, sejalan dengan pandangan Bass dan Avolio (1994) bahwa kepemimpinan transformasional mendorong pegawai bekerja melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi. Namun, sebagian lainnya mengeluhkan peningkatan beban kerja, khususnya saat program strategis berlangsung, yang memengaruhi akurasi dan kecepatan penyelesaian tugas. Kondisi ini sejalan dengan konsep beban kerja sebagai *subjective workload*, yaitu persepsi individu terhadap tuntutan tugas yang mencakup dimensi tuntutan waktu (*temporal demand*) dan performa (*performance*) sebagaimana dikemukakan oleh Hart (2006). Kondisi tersebut menegaskan perlunya kajian empiris untuk menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai di konteks lembaga teknis.

Kondisi tersebut diperkuat oleh data pra-survei yang diperoleh peneliti secara langsung dari BBSPGL Bandung. Berdasarkan dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Tahun 2025 yang diperoleh dari BBSPGL terdapat dua temuan empiris yang relevan dengan variabel penelitian ini.

Pertama, dari perspektif kinerja pegawai, ditemukan bahwa dari 10 rencana hasil kerja yang ditetapkan, sebanyak 7 indikator realisasinya belum mencapai target penuh, dengan capaian berkisar antara 85% hingga 100%. Indikator yang belum optimal meliputi monitoring hukuman disiplin, pengembangan kompetensi pegawai, penataan kearsipan, update cuti ASN P3K, serta pengurusan data dukung reformasi birokrasi, sebagaimana disajikan pada Tabel 1. berikut.

Tabel 1. 1 Rekapitulasi Realisasi Capaian SKP Pegawai BBSPGL Tahun 2025

No	Rencana Hasil Kerja	Target (%)	Realisasi (%)	Keterangan
1	Pemutakhiran/update data benturan kepentingan	100	100	Tercapai
2	Monitoring dan evaluasi hukuman disiplin pegawai	100	85–90	Belum optimal
3	Pengusulan penghargaan Satya Lancana Karya Satya	100	100	Tercapai
4	Monitoring disiplin pegawai (PP No. 94/2021)	100	85–90	Belum optimal
5	Pengurusan izin perjalanan dinas luar negeri (UKLN/PDLN)	100	100	Tercapai
6	Pengembangan kompetensi melalui tugas belajar dan pelatihan	100	90	Belum optimal
7	Update data izin cuti ASN P3K pada aplikasi ngantor	100	90–100	Belum optimal
8	Pengurusan izin perjalanan dinas ke luar negeri	100	90–100	Belum optimal
9	Pengurusan data dukung reformasi birokrasi dan ZI	100	85	Belum optimal
10	Pemilahan dan penataan kearsipan pegawai BBSPGL	100	85	Belum optimal

Sumber: Dokumen SKP BBSPGL Bandung (2025)

Kedua, dari perspektif beban kerja, dokumen SKP yang sama menunjukkan bahwa dalam satu periode penilaian, seorang pegawai di Bagian Umum BBSPGL menanggung tidak kurang dari 10 rencana hasil

kerja dengan berbagai aspek kualitas, kuantitas, dan waktu secara bersamaan. Kondisi ini mengindikasikan volume beban kerja yang cukup tinggi, yang diduga turut berkontribusi terhadap tidak tercapainya sebagian target kinerja secara optimal. Hal ini sejalan dengan temuan Global Government Forum (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja di sektor publik terus meningkat dan berdampak langsung pada produktivitas pegawai.

Tabel 1. 2 Distribusi Pegawai BBSPGL Berdasarkan Unit Kerja Tahun 2025

No	Unit Kerja	Pria	Wanita	Jumlah
1	Kepala Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan	1	0	1
2	Bagian Umum	29	22	51
3	Tim Kerja Survei dan Pemetaan Sumber Daya Geologi Kelautan	16	4	20
4	Tim Kerja Survei dan Pemetaan Mitigasi Kebencanaan dan Kewilayahan Kelautan	18	7	25
5	Tim Kerja Pengelolaan Sarana dan Prasarana Teknis	47	7	54
6	Tim Kerja Pengembangan Layanan dan Ekonomi Sumber Daya Alam Kelautan	3	2	5
	Total	114	42	156

Sumber: Data kepegawaian BBSPGL Bandung (2025)

Selain itu, data distribusi pegawai berdasarkan unit kerja sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa dari total 156 pegawai ASN BBSPGL, sebaran antarunit kerja tidak merata. Tim Kerja Pengelolaan Sarana dan Prasarana Teknis memiliki jumlah pegawai terbesar yakni 54 orang, diikuti Bagian Umum sebanyak 51 orang, sementara Tim Kerja Pengembangan Layanan dan Ekonomi SDA Kelautan hanya memiliki 5 orang pegawai. Ketidakmerataan distribusi pegawai tersebut

menunjukkan adanya perbedaan kapasitas sumber daya manusia antarunit yang berpotensi menimbulkan perbedaan tekanan beban kerja, terutama apabila jumlah pegawai yang tersedia tidak sebanding dengan volume dan kompleksitas pekerjaan pada masing-masing unit yang berpotensi memengaruhi kinerja secara berbeda-beda. Berdasarkan kedua temuan pra-survei tersebut, terdapat indikasi bahwa kepemimpinan transformasional dan beban kerja merupakan faktor yang relevan untuk dianalisis secara empiris dalam kaitannya dengan kinerja pegawai ASN di BBSPGL Bandung.

Salah satu faktor yang dapat berkaitan dengan kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, dan dorongan kepada pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam penerapannya, kepemimpinan transformasional dapat mendorong pegawai untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi serta meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi. Hal tersebut menjadikan kepemimpinan transformasional relevan untuk dikaji dalam konteks peningkatan kinerja pegawai ASN di BBSPGL Bandung.

Penelitian Hargyatni et al, (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Fitriani dan Kasmiruddin (2023) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, Mutiah dan Suryani (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut memberikan indikasi bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dapat menjadi salah satu faktor yang mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Selain kepemimpinan transformasional, beban kerja merupakan faktor yang relevan dikaji dalam kaitannya dengan kinerja pegawai. Beban kerja merupakan tuntutan tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu sesuai kapasitas dan standar organisasi (Hart, 2006). Beban kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan faktor internal individu, sehingga dapat bersifat objektif maupun subjektif berdasarkan persepsi pegawai terhadap tuntutan tugasnya (Sedarmayanti, 2011). Pada instansi teknis, beban kerja dapat meningkatkan tuntutan transparansi, pelayanan, dan penerapan teknologi digital yang menuntut pekerjaan kompleks dan terstandar (Gräfe et al., 2024). Kondisi tersebut relevan dengan temuan di BBSPGL, khususnya adanya pegawai yang menangani sejumlah rencana hasil kerja secara bersamaan.

Hubungan antara beban kerja dan kinerja juga telah diteliti sebelumnya, tetapi menunjukkan hasil yang beragam. Yuzalmi (2023) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada MAN 1 Pekanbaru. Mutiah dan Suryani (2024) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Namun, Prasetya, Puspitawati, dan Carina (2025) menemukan hasil berbeda, yaitu beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dan kinerja belum menunjukkan hasil yang sepenuhnya konsisten sehingga masih relevan untuk diuji kembali pada konteks organisasi dan karakteristik pegawai yang berbeda.

Selain melihat pengaruh masing-masing variabel secara terpisah, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja juga perlu dilihat secara bersamaan. Hal ini penting karena kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor. Robbins dan Judge (2009) menjelaskan dalam Model Kinerja Individu bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh kombinasi motivasi, kemampuan, persepsi peran, dan dukungan organisasi. Konsep tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat berkaitan dengan berbagai faktor, termasuk kepemimpinan transformasional dan beban kerja.

Yuzalmi (2023) menguji kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja dan menemukan bahwa kedua variabel tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada MAN 1 Pekanbaru. Selain itu, Reja, Afuan, dan Silvia (2025) juga menguji gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut memperkuat relevansi pengujian kedua variabel secara bersamaan dalam menjelaskan kinerja pegawai.

Meskipun sejumlah penelitian telah menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan beban kerja dengan kinerja, hasil penelitian terdahulu belum sepenuhnya menunjukkan arah pengaruh yang konsisten, khususnya pada variabel beban kerja. Hargyatni et al, (2022), Fitriani dan Kasmiruddin (2023), serta Mutiah dan Suryani (2024) menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Yuzalmi (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan Prasetya, Puspitawati, dan Carina (2025) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya ketidakkonsistenan temuan empiris yang masih perlu diuji pada konteks organisasi yang berbeda. Selain itu, penelitian yang secara khusus menguji kedua variabel tersebut pada pegawai ASN di instansi teknis pemerintah seperti BBSPGL Bandung masih relevan untuk dilakukan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini penting dilakukan karena apabila permasalahan kepemimpinan, beban kerja, dan kinerja tidak dikaji secara empiris melalui suatu rancangan penelitian yang tepat, maka kesenjangan pemahaman mengenai fenomena tersebut tidak akan terjawab secara memadai (Sekaran & Bougie, 2020), sehingga berpotensi mengganggu efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik. BBSPGL Bandung memiliki karakteristik sebagai instansi teknis dengan kompleksitas tugas yang tinggi, sehingga pengelolaan sumber daya manusia

menjadi aspek penting dalam mendukung pencapaian target organisasi (Armstrong, 2014).

Data pra-survei menunjukkan adanya indikasi permasalahan kinerja melalui capaian SKP yang belum seluruhnya mencapai target, sementara distribusi pegawai yang tidak merata serta banyaknya rencana hasil kerja yang harus ditangani secara bersamaan menunjukkan adanya potensi perbedaan tekanan beban kerja antarunit (Dokumen SKP BBSPGL Bandung, 2025). Kondisi tersebut sejalan dengan temuan bahwa beban kerja di sektor publik terus meningkat dan berdampak pada produktivitas pegawai (Global Government Forum, 2023), sehingga memperkuat alasan untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai ASN di BBSPGL Bandung.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja secara langsung terhadap kinerja pegawai ASN di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian korelasional, dengan pengumpulan data primer melalui kuesioner dan analisis regresi linier berganda. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkuat literatur MSDM sektor publik terkait pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan memberikan rekomendasi strategis dalam pengelolaan SDM dan peningkatan kinerja pegawai di BBSPGL Bandung dan instansi teknis serupa.

B. Identifikasi Masalah

Menurut Suriasumantri (2010), identifikasi masalah merupakan tahap permulaan dari penguasaan masalah, di mana objek penelitian yang berada dalam suatu jalinan tertentu dapat dikenali sebagai suatu masalah yang layak untuk diteliti. Berikut merupakan uraian identifikasi masalah yang terdapat pada penelitian ini berdasarkan penjelasan sebelumnya:

1. Temuan wawancara pendahuluan mengindikasikan adanya perbedaan pengalaman pegawai ASN terhadap penerapan kepemimpinan, terutama dalam hal pemberian motivasi dan dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Terdapat 7 dari 10 rencana hasil kerja yang realisasinya belum mencapai target secara optimal, dengan capaian berkisar antara 85% hingga 100%.
3. Wawancara pendahuluan mengungkapkan bahwa beberapa pegawai mengalami tuntutan pekerjaan yang lebih besar pada saat pelaksanaan program-program strategis.

C. Batasan Masalah

Menurut Creswell (2014), batasan masalah membantu peneliti dalam merancang metodologi penelitian secara lebih terarah, serta menentukan aspek-aspek mana saja yang relevan untuk dianalisis dalam suatu penelitian. Agar penelitian ini terfokus dan terarah, maka peneliti menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya difokuskan pada 156 pegawai ASN di Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan (BBSPGL) Bandung.

2. Penelitian ini hanya menganalisis pengaruh langsung (direct effect) kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai, tanpa memasukkan variabel intervening atau moderasi.
3. Penelitian ini dilaksanakan pada periode Februari sampai Agustus 2026.

D. Rumusan Masalah

Menurut Arikunto (2013), rumusan masalah merupakan bagian penting dalam suatu penelitian yang berfungsi untuk menyamakan interpretasi antara peneliti dan pembaca terhadap permasalahan yang akan dikaji. Berdasarkan penjelasan-penjelasan sebelumnya, peneliti menentukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai ASN di BBSPGL Bandung.
2. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai ASN di BBSPGL Bandung.
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai ASN di BBSPGL Bandung

E. Tujuan Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2020), tujuan penelitian merupakan pernyataan spesifik mengenai apa yang ingin dicapai oleh peneliti sebagai jawaban langsung atas rumusan masalah yang telah ditetapkan Sejalan

dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dan signifikansi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai ASN di BBSPGL Bandung.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dan signifikansi beban kerja terhadap kinerja pegawai ASN di BBSPGL Bandung.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh simultan dan signifikansi gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai ASN di BBSPGL Bandung.

F. Manfaat Penelitian

Menurut Nazir (2011), manfaat penelitian merujuk pada kegunaan hasil penelitian, baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, manfaat penelitian berkaitan dengan kontribusinya terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, sedangkan secara praktis, manfaat penelitian berkaitan dengan kegunaannya dalam membantu memecahkan permasalahan nyata. Peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan implikasi akademik dan praktis, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi sarana untuk mengaplikasikan teori kepemimpinan dan beban kerja yang diperoleh selama perkuliahan ke dalam konteks nyata di lapangan. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan pengalaman empiris dalam melakukan penelitian kuantitatif di sektor publik sehingga dapat meningkatkan kompetensi metodologis serta menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya.

b. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan dalam pengembangan gaya kepemimpinan serta pengelolaan beban kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam perumusan strategi peningkatan kualitas pelayanan publik di lingkungan BBSPGL Bandung maupun instansi teknis serupa.

c. Bagi Kalangan Umum

Penelitian ini memberikan informasi dan wawasan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN, sehingga dapat menjadi referensi bagi pihak yang berkepentingan dalam memahami dinamika kinerja sektor publik di Indonesia.

H. Sistematik Penulisan Skripsi

Sistematika pada penulisan skripsi ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **BAB I PENDAHULUAN** berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, identifikasi masalah, ruang lingkup serta batasan penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.
2. **BAB II TINJAUAN PUSTAKA** mencakup pembahasan tentang konsep serta teori yang menjadi dasar penelitian, telaah penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis yang dirumuskan.
3. **BAB III METODOLOGI PENELITIAN** menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, populasi dan sampel, jenis serta sumber data, teknik pengumpulan data, operasionalisasi variabel, metode analisis, dan alat analisis yang digunakan.
4. **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN** memaparkan deskripsi data, profil perusahaan dan objek penelitian, serta menguraikan hasil penelitian beserta pembahasannya.
5. **BAB V PENUTUP** berisi ringkasan hasil penelitian dan rekomendasi yang diberikan kepada pihak-pihak terkait sesuai dengan tujuan penelitian.