BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah daerah saat ini sedang berupaya untuk membangun daerahnya dengan mengadakan perbaikan di segala bidang. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemerintah daerah berupaya untuk terus melakukan perubahan, perbaikan, dan inovasi dalam menciptakan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang cakap dan kompeten, untuk membawa perubahan ke arah yang lebih baik. Kinerja ASN saat ini menjadi fokus perhatian pemerintah dan masyarakat di tengah-tengah tingginya tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan publik yang berkualitas. Adanya pelayanan publik yang berkualitas dan prima oleh ASN khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan tantangan bagi PNS untuk selalu meningkatkan kualitas dan kapabilitasnya. PNS merupakan Warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Keberadaan PNS merupakan aset negara yang harus dijaga dan dikembangkan kompetensinya sehingga mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan menunjukkan kinerja yang penuh dedikasi, disiplin dan kompetitif sesuai yang diamanatkan dalam Undang Undang ASN.

Berbagai komentar masyarakat tentang kinerja birokrasi khususnya PNS dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, ada yang merasa puas karena pelayanannya baik, ada yang merasa kecewa karena pelayanannya lambat.

Dinamika birokrasi di daerah telah menjadi rahasia umum bahwa setiap pengurusan yang berkaitan dengan pelayanan publik terkesan berbelit-belit, adanya pungutan di luar ketentuan bahkan ada ungkapan negatif kalau bisa dipersulit kenapa harus di permudah. Disamping kualitas pelayanan yang tidak maksimal, sistem pengembangan karier dan promosi PNS dilaksanakan masih tertutup dan tidak memberikan kesempatan kepada pegawai khusunya pejabat eslon III untuk berkompetensi secara sehat. Sistem promosi dan pengembangan karier saat itu dilaksanakan dengan sistem tertutup dan hanya melibatkan sebuah badan yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Kepala Daerah yang disebut dengan Baperjagat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan). Badan inilah yang bertugas memberikan pertimbangan kepada Gubernur sebagai pejabat pembinan kepegawaian di daerah untuk melakukan pengangkatan dalam jabatan struktural eslon II sampai dengan pejabat eslon 4. Baperjagat ini beranggotakan beberapa pejabat dari unsur internal pemerintah daerah yang diketuai oleh Sekretaris Daerah dengan anggota para pejabat eslon II dan sekretaris dijabat oleh pejabat eselon III yang membidangi kepegawaian. Implementasi sistem promosi yang tertutup ini berdampak pada rendahnya kemauan PNS untuk meningkatkan kompetensinya akibat adanya unsur nepotisme, budaya fiodalisme yang masih melekat pada sistem promosi dan pengembangan karier saat itu. Sistem tersebut dirasakan belum membawa unsur keadilan bagi PNS, sehingga membawa beberapa dampak negatif seperti munculnya patologi birokrasi pada sistem penyelenggaraan pemerintahan. Implementasi sistem promosi yang tertutup ini mempengaruhi motivasi PNS

untuk meningkatkan kompetensinya yang berdampak pada rendahnya kinerja Pemerintah Provinsi Bali.

Akibat dari sistem tersebut, masalah klasik yang dihadapi oleh beberapa pemerintah daerah adalah masih ada PNS yang kurang maksimal dalam mengemban tugas pelayanan terhadap masyarakat, meninggalkan tugas saat jam kerja, mengerjakan aktifitas yang kurang produktif, menciptakan birokrasi yang panjang dan berbelit dan hal-hal lain yang tidak mencerminkan kinerja efektif dan efisien[1]. Berdasarkan data yang diperoleh dari Biro Organisasi Setda Provinsi Bali, laporan hasil evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, penilaian kinerja Pemerintah Provinsi Bali secara berturut turut mendapatkan nilai C (cukup). Evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tersebut dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang melakukan penilaian terhadap implementasi dan pengembangan akuntabilitas kinerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali. Laporan capaian akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah Provinsi Bali pada tahun 2012 berada pada nilai 57,54 (C), tahun 2013 dengan nilai 59,31 (C), tahun 2014 dengan nilai 65,03 (CC) dan mengalami peningkatan pada tahun 2015 menjadi sebesar 75,39 dengan tingkat Akuntabilitas Kinerja berada pada nilai B. Nilai tersebut merupakan akumulasi penilaian terhadap seluruh komponen manajemen kinerja yang dievaluasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali. Adapun komponen yang dinilai meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja,

---

[1]Amiartuti Kusmaningtyas. Kinierja Pegawai Negeri Sipil (ASN) Pemerintah Kota Mataram.*Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 18.80 (2012), hh. 487–506.

evaluasi kinerja, dan capaian kinerja.

Adanya fenomena tersebut, telah mengubah dan mereposisi kembali kebijakan pemerintah yang mengatur tentang PNS baik di pusat maupun di daerah. Pemerintah melakukan upaya reformasi birokrasi yang merupakan salah satu strategi pemerintah dalam mewujudkan *good governance* dan melakukan perubahan strategis terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama yang menyangkut aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia birokrasi. Melalui reformasi ini, pemerintah melakukan penataan kembali terhadap sitem penyelenggaraan pemerintah yang efektif dan efesien untuk mewujudkan birokrasi yang berintegitas, berkinerja tinggi dan dapat melayani masyarakat secara maksimal. Salah satu kebijakan strategis pemerintah yang diharapkan dapat mengubah wajah birokrasi adalah ditetapkannya Undang – Undang tentang ASN. Untuk dapat mewujudkan ASN sebagai bagian dari reformasi birokrasi, yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya perlu diadakan suatu sistem promosi yang berkeadilan. Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN mengatur bahwa pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT) dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan ASN sehingga diharapkan ada peningkatan kinerja ASN[2].

Sebagai penjabaran Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, pemerintah telah menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang

[2]*Undang-Undang Republik Indonesia No.5 Tahun 2014 Tentang Pegawai Negeri Sipil*. (Jakarta: Republik Indonesia,2014), hh.1–104.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk mengelola PNS guna menghasilkan PNS yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek praktek seperti kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN). Kehadiran kebijakan ini diharapkan membawa paradigma baru pengembangan birokrasi di daerah dan mengubah pola pengembangan karier PNS dari pendekatan *closed career system* yang berorientasi pada senioritas dan jenjang kepangkatan, kepada *open career system* yang mengedepankan kompetensi, kompetisi dalam mekanisme promosi dan pengembangan karier. Disamping itu pemerintah telah menetapkan beberapa kebijakan strategis untuk membangun budaya kerja PNS seperti branding Bangga Melayani Bangsa sebagai salah satu upaya strategis transformasi pengelolaan ASN menuju pemerintahan berkelas dunia. Implementasi sistem promosi yang tertutup ini berdampak pada rendahnya motivasi PNS khususnya yang telah memenuhi persyaratan untuk dipromosikan dalam berkompetisi, berprestasi, dan meningkatkan kompetensi dirinya.

Peningkatan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai baik yang berasal dari faktor internal pegawai maupun dari eksternal. Salah satu motivasi dari luar individu adalah kepemimpinan[3]. Konsep kepemimpinan secara umum diartikan sebagai aspek kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi karena kepemimpinan memainkan peran penting dalam manajemen karyawan, yang membantu memaksimalkan efisiensi dan

[3]Ade Rio Martha, Kusdi Rahardjo, and Arik Prasetya. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi.*Jurnal Administrasi Bisnis*, 53.9 (2020), hh. 1689–99.

efektivitas untuk mencapai tujuan organisasi mereka. Pemimpin memainkan peran yang sangat penting dalam memastikan perilaku yang baik dari karyawan mereka. Pemimpin harus memiliki kompetensi seperti pengambilan keputusan yang baik. Kompetensi kepemimpinan akan mengarah pada kinerja karyawannya dan diartikan sebagai bagaimana seorang karyawan menyelesaikan tugas pekerjaannya[4].

Ada banyak konsep kepemimpinan yang berkembang saat ini yang lahir dari berbagai macam penelitian yang dilakukan oleh para ahli seperti kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan visioner, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan otoriter, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan delegatif dan sebagainya. Kepemimpinan dalam penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional dikenal sebagai gaya kepemimpinan baru yang efektif[5]. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya menunjukan gaya kepemimpinan transformasional memiliki efek pada kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan, yang mana gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan[6].

Usaha untuk mendapatkan calon pemimpin transformasional dapat

---

[4]Dedi Rianto Rahadi and Suteddy Yusup. The Impact of Leaders Competence towards Customer Satisfaction through Employees Performance in The Ritz - Carlton Jakarta. *Journal of Management and Leadership*, 3.2 (2020), hh. 1–18.

[5]Bizhan Shafie, Saeid Baghersalimi, and Vahid Barghi. The Relationship between Leadership Style and Employee Performance: Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 2.5 (2013), hh. 21–29.<https://doi.org/10.12816/0003885>.

[6]Frank L.K. Ohemeng, Emelia Amoako-Asiedu, and Theresa Obuobisa Darko. The Relationship between Leadership Style and Employee Performance.*International Journal ofPublic Leadership*, 14.4 (2018), hh. 274–96.<https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2017-0025>.

dilaksanakan melalui pengisian jabatan secara terbuka dan kompetitif. Hal ini merupakan salah satu perubahan yang dilakukan dalam proses reformasi birokrasi yang sedang menjadi fokus perhatian pemerintah. Kebijakan mengenai pengisian jabatan ini berangkat dari berbagai permasalahan yang masih muncul dalam proses pemilihan pejabat dalam birokrasi di Indonesia. Seleksi terbuka telah memberikan kesempatan kepada seluruh PNS yang telah memenuhi persyaratan untuk ikut berkompetisi dalam promosi dan mengembangkan kariernya. Adanya peningkatan kualitas hasil evaluasi akuntabilitas kinerja dapat menjadi ukuran keberhasilan implementasi seleksi terbuka yang dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi Bali. Melalui pelaksanaan seleksi terbuka diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja PNS dalam mewujudkan kinerja terbaik. Seleksi terbuka dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali mulai dilaksanakan pada tahun 2016. Pemerintah Provinsi Bali telah melaksanakan delapan kali proses seleksi terbuka, enam kali *job fit* (seleksi tertutup) dan telah menetapkan 37 pejabat pimpinan tinggi pratama dan satu Jabatan Pimpinan Tinggi Madya. Seleksi terbuka memberikan kesempatan kepada seluruh pejabat administrator dan pejabat fungsional di seluruh Indonesia untuk ikut serta dalam seleksi karena prosesnya diumumkan secara nasional. Sedangkan seleksi tertutup merupakan proses promosi dan mutasi jabatan yang dilaksanakan secara internal antar pejabat pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali. Seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama tersebut telah diikuti oleh 76 orang pejabat administrator maupun fungsional yg memenuhi syarat untuk mengikuti seleksi.

Kegiatan ini sebagai implementasi dari ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara[7].

Sistem seleksi terbuka diharapkan mambawa paradigma baru bagi pengembangan birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali dalam menuju birokrasi kelas dunia sebagaimana amanat dari tujuan reformasi birokrasi di Indonesia. Seleksi terbuka yang dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi Bali dilakukan karenak adanya perubahan pada susunan organisasi perangkat daerah melalui Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 10 Tahun 2014[8]. Seleksi terbuka merupakan proses memilih atau memilih calon yang tepat, yang paling cocok untuk suatu posisi atau pekerjaan kosong dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, seleksi juga dapat dijelaskan sebagai proses wawancara calon dan evaluasi kualitas mereka, yang diperlukan untuk sebuah pekerjaan tertentu dan kemudian memilih kandidat yang cocok untuk posisi tersebut. Pemilihan pelamar yang tepat untuk posisi kosong akan menjadi aset bagi organisasi, yang mana akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya[9]. Seleksi terbuka dalam pengisian jabatan membuat setiap PNS memiliki peluang dan kesempatan yang sama untuk duduk dalam suatu jabatan tertentu selama memiliki kompetensi seperti yang dibutuhkan.

Penentuan ambang kompetensi tersebut sangat dibutuhkan dan dirasakan penting sekali tentunya karena dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan bagi

---

[7]Republik Indonesia. Op Cit hal 37.
[8]Provinsi Bali. Perda Nomor 10 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, August 2016.
[9]Larry Wall. Tutorials Point: Recruitment and Selection. *Tutorial Points Pvt Ltd*, (2015), h.38.

proses rekrutmen, seleksi, perencanaan, evaluasi kinerja, dan pengembangan sumber daya manusia lainnya[10]. Pengembangan sumber daya manusia melalui sistem promosi ini tentunya membawa perubahan pada motivasi serta kinerja PNS pada Pemerintah Provinsi Bali. Motivasi kerja merupakan dorongan dan keinginan, sehingga seseorang melakukan sesuatu kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Beberapa indikator yang dapat mendorong timbulnya diantaranya gaji, tunjangan, keselamatan kerja, penghargaan dan pujian, sistem pengkariran, hubungan dengan rekan kerja dan pengembangan diri[11].

Motivasi kerja juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan sehingga apabila terjadi peningkatan kepuasan kerja karyawan, maka motivasi kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,663 atau 66, 3%[12]. Kepuasan kerja sangat berkaitan dengan produktivitas, motivasi, prestasi dan kepuasan hidup artinya bahwa kepuasan kerja juga mempengaruhi rasa aman pegawai dalam organisasi[13]. Seorang pegawai yang merasa puas dalam bekerja akan melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga kepuasan kerja sangat

---

[10]Titin Rosdyanti and Suwarto. Pengaruh Kompetensi Motivasi dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan pada Uptd Puskesmas Purbolinggo Lampung Timur. *Jurnal Manajemen*, 14.1 (2020), hh. 89–98.

[11]Titin Rosdyanti and Suwarto. Pengaruh Kompetensi Motivasi dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan pada Uptd Puskesmas Purbolinggo Lampung Timur. *Jurnal Manajemen*, 14.1 (2020), hh. 89–98.

[12]T. Afifah and M. Musadieq. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja. (Studi pada karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta).*Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 47.1 (2017), hh. 122–29.

[13]Mohammad Yousef Abuhashesh, Rand Aldmour, and Ra Ed. Factors That Affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers Satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, April (2019), hh. 1–23 <https://doi.org/10.5171/2019.354277>.

penting dalam suatu organisasi[14] [15]. Setiap pegawai juga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda antara pegawai yang satu dengan lainnya tergantung dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Jika aspek yang terpenuhi semakin banyak dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kepentingan dan harapan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dan juga sebaliknya. Kepuasan kerja merupakan rasa pencapaian dan kesuksesan karyawan yang diyakini terkait langsung dengan produktivitas dan prestasi kerja dalam pencapaian kesejahteraan pribadi[16].

Kedudukan dan peranan PNS sebagai unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat harus menyelenggarakan pelayanan secara baik kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat[17].

Kinerja pegawai merupakan unsur yang sangat penting dalam upaya organisasi mencapai tujuannya sehingga sangat dibutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu tercapainya kinerja yang

---

[14]Wolniak Radoslaw and Marcin Olkiewicz. The Relations Between Safety Culture and Quality.*Sciendo*, 1.1 (2019), hh. 10–17 <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0002>.
[15]Marta Niciejewska. Difficulties in Work Safety Management in a Company Producing Steel Flat Bars. *Production Engineering Archives*, 17.2017 (2018), hh. 28–31 <https://doi.org/10.30657/pea.2017.17.06>.
[16]Brikend Aziri. Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research And Practice*, 3.4 (2011), hh. 77–86.
[17]Rosdyanti and Suwarto. Op. Cit hal 90.

baik, sesuai dengan standar kinerja yang diterapkan dan yang diinginkan organisasi, dan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Namun, agar semua pegawai dapat mewujudkan kinerja yang diinginkan, banyak faktor yang mungkin mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas, seperti adanya seleksi terbuka, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja. Berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang dituliskan dalam bentuk penelitian dengan judul Pengaruh Seleksi Terbuka, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali.

Penelitian ini jika dikaitkan dengan ilmu administrasi pendidikan maka unsur yang dijadikan pembahasan adalah sumber daya manusia/kepegawaian dan kepemimpinan yaitu kepemimpinan tranformasional. Syaiful Sagala mengatakan bahwa administrasi pendidikan adalah suatu proses atau peristiwa mengkoordinasikan sejumlah kegiatan yang saling bergantung dari orang-orang dan kelompok-kelompok baik kegiatan yang berada pada pemerintahan maupun satuan pendidikan[18]. Sedangkan menurut Engkoswara, administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari penataan sumber daya manusia yaitu, kurikulum dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan penciptaan suasana yang baik bagi manusia dalam mencapai tujuan pendidikan[19]. Selanjutnya dikatakan bahwa tujuan administrasi pendidikan adalah mencapai

[18] Syaiful Sagala. Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan, (2018). hal. 180.
[19] Yusak Burhanuddin. Administrasi Pendidikan.(1998). hal. 11.

tujuan pendidikan secara produktif, yaitu efektif dan efisien. Dalam pencapaian produktivitas itu diperlukan suatu proses, minimal meliputi prilaku manusia berorganisasi, yang dapat dinyatakan dalam bentuk perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan atau pembinaan atas kewajiban administratif[20]. Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat dirangkum bahwa administrasi pendidikan meliputi seluruh kegiatan yang luas meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, kepegawaian atau sumber daya manusia, kepemimpinan yang dikelola dan diatur bersama serta meliputi beberapa unsur seperti adanya sekelompok orang, adanya sarana dan prasaran, dan adanya tujuan yang akan dicapai. Kalau dilihat dari definisi tersebut, maka penelitian ini masuk dalam bidang manajemen sumber daya manusia, dimana variabel-variabel di dalamnya merupakan bidang kajian administrasi pendidikan, yaitu kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja. Disamping itu reformasi pendidikan menghendaki adanya tanggung jawab yang besar kepada birokrasi di daerah dalam menangani pendidikan. Untuk itu pemerintah daerah menghendaki adanya birokrasi yang memahami manajemen pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di daerah dan sebagai kontrol pendidikan nasional bersama dengan masyarakat.

1.2 Identifikasi Masalah

Uraian latar belakang mendeskripsikan adanya permasalahan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali. Kinerja

[20] Yusak Burhanuddin. Op. Cit. hal. 12.

pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti kemampuan, sikap, pengetahuan dan keterampilan sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja seperti sarana, lingkungan kerja dan manajemen. Berdasarkan faktor yang mempengaruhi kinerja terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut.

1. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali yang dilaksanakan melalui seleksi terbuka selama ini, belum diketahui pengaruhnya terhadap kinerja PNS.
2. Motivasi PNS yang telah menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi sebagai hasil pelaksanaan seleksi terbuka dan pejabat administrator belum dianalisis secara mendalam.
3. Kepuasan kerja secara teori memberikan motivasi kepada pegawai untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya sehingga perlu dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.
4. Adanya kecenderungan pengembangan karier PNS kurang menekankan pada aspek kemampuan kepemimpinan, sehingga perlu dianalisis penerapan kepemimpinan tranformasional dan pengaruhnya terhadap kinerja PNS.
5. Seleksi terbuka, kepuasan kerja, dan kepemimpinan transformasional, perlu dianalisis pengaruhnya secara bersama-sama terhadap motivasi kerja PNS.
6. Seleksi terbuka, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan

motivasi perlu dianalisi pengaruhnya secara bersama-sama terhadap kinerja PNS

1.3 Pembatasan Masalah

Hasil identifikasi masalah yang telah diuraikan perlu dilakukan pembatasan masalah agar lebih spesifik dalam penelitian yang akan dilakukan. Pembatasan masalah ini bertujuan untuk memfokuskan kerangka konsep penelitian sehingga memiliki nilai kebaruan terhadap konsep yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Pembatasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi Bali belum pernah dievaluasi pengaruhnya terhadap kinerja PNS.
2. Kepuasan kerja PNS belum diidentifikasi dan dievaluasi pengaruhnya terhadap kinerja PNS pada Pemerintah Provinsi Bali.
3. Kemampuan kepemimpinan transformasional belum diketahui pengaruhnya terhadap kinerja PNS pada Pemerintah Provinsi Bali sehingga perlu dilakukan penelitian.
4. Motivasi kerja dengan adanya pemberlakuan seleksi terbuka belum dikaji secara mendalam pengaruhnya terhadap kinerja PNS pada Pemerintah Provinsi Bali.

1.4 Rumusan Masalah

Hasil identifikasi dan pembatasan masalah memberikan fokus dalam penelitian sehingga dapat disusun rumusan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh langsung seleksi terbuka terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali?
2. Bagaimana pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali?
3. Bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali?
4. Bagaimana pengaruh langsung seleksi terbuka terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali?
5. Bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali?
6. Bagaimana pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali?
7. Bagaimana pengaruh tidak langsung seleksi terbuka terhadap kinerja dengan mediasi motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali?
8. Bagaimana pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan mediasi motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali?
9. Bagaimana pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja dengan mediasi motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah

Provinsi Bali?

10. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali?
11. Bagaimana pengaruh secara bersama-sama seleksi terbuka, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali?
12. Bagaimana pengaruh secara bersama-sama seleksi terbuka, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tujuan umum penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh seleksi terbuka, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali. Sedangkan secara khusus tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis pengaruh langsung seleksi terbuka terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali.
2. Menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali.
3. Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali.

4. Menganalisis pengaruh langsung seleksi terbuka terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali.
5. Menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali.
6. Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali.
7. Menganalisis pengaruh tidak langsung seleksi terbuka terhadap kinerja dengan mediasi motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali.
8. Menganalisis pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja dengan mediasi motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali.
9. Menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan mediasi motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali.
10. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali.
11. Menganalisis pengaruh secara bersama-sama seleksi terbuka, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerjaPegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali.
12. Menganalisis pengaruh secara bersama-sama seleksi terbuka, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Provinsi Bali.

1.6 Kebaruan Penelitian

Topik penelitian yang penulis susun merupakan bidang manajemen sumber daya manusia. Walaupun demikian, variabel-variabel di dalamnya merupakan bidang kajian administrasi pendidikan, yaitu kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja. Oleh karena itu, secara tidak langsung penelitian ini memberikan sumbangan teoritik terhadap kajian variabel-variabel tersebut. Selain itu, penelitian ini juga memberikan sumbangan dalam hal pengukuran variabel-variabel manajemen yang dapat dimodifikasi untuk kepentingan pengukuran dalam bidang manajemen secara umum, termasuk manajemen pendidikan. Khusus untuk variabel seleksi terbuka, variabel ini merupakan variabel baru dalam khasanah manajemen sumber daya manusia di Indonesia. Oleh karena itu, kajian variabel tersebut memberi sumbangan terhadap perkembangan bidang kajian administrasi pendidikan.

Banyak peneliti yang melakukan penelitian tentang seleksi terbuka, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja pada PNS baik pada pemerintah daerah maupun pemerintah pusat. Ditetapkannya Undang-Undang tentang ASN pada tahun 2014 membawa perubahan yang cukup signifikan terhadap pengembangan dan pembinaan karier PNS. Dilaksanakannya sistem merit mengubah skema pengembangan karier dan promosi pegawai melalui pelaksanaan seleksi terbuka. Secara akademik sampai saat ini belum ada penelitian yang meneliti pengaruh langsung seleksi terbuka yang dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi Bali terhadap motivasi kerja PNS maupun pengaruh

tidak langsung seleksi terbuka terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Pelaksanaan seleksi terbuka sangat berpengaruh pada kinerja PNS, semakin baik proses seleksi yang dilaksanakan maka semakin tinggi motivasi kerja dan kinerja PNS. Pelaksanaan seleksi terbuka yang transparan, akuntabel, dan dilaksanakan secara terbuka dengan mengumumkan hasil evaluasi di tiap tahapan pelaksanaan, dibentuknya tim pansel yang indevenden dapat menjadi model dalam upaya peningkatan motivasi dan kinerja pegawai. Penelitian-penelitian yang dilaksanakan oleh para peneliti yang terkait dengan seleksi terbuka lebih banyak meneliti seleksi terbuka dari sisi implementasinya, analisis proses seleksi terbuka, evaluasi seleksi terbuka dan belum secara spesifik melakukan penelitian mengenai pengaruh seleksi terbuka terhadap motivasi kerja atau kinerja pegawai di daerah.

Jurnal yang ditulis oleh David Ariswandi dkk dengan judul Analisis Proses Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pemerintah Kabupaten Pesawaran (Stusi Kasus Penetapan JPTP Tahun 2020), mengupas lebih banyak pada proses seleksi terbuka, faktor-faktor pendukung serta penghambatnya. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif diskriptif dengan teknik pengambilan data menggunakan *field research* dengan cara wawancara dan dokumentasi. Hasil yang di dapat antara lain, proses seleksi terbuka dilaksanakan dengan tahap meliputi persiapan seleksi, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Sedangkan yang menjadi faktor pendorongnya adalah ingin meningkatkan kapasitas dan jenjang karier, ingin meningkatkan kompetensi yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman dalam bekerja.

Wuri Widayati dan Ely Susanto dalam jurnalnya yang berjudul Evaluasi Pelaksanaan Seleksi Terbuka dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pemerintah Kota Jogjakarta. Tujuan penelitian ini menganalisis pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisisan JPT apakah sudah sesuai dengan prinsip seleksi yaitu transparan, obyektif, kompetitif dan akuntabel. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan data yang dikumpulkan dengan wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama di Pemerintah Kota Jogjakarta sudah berjalan dengan baik. Namun masih ada kekurangan dalam hal transparansi nilai dan kurang kompetitif karena pelamar hanya dibuka untuk PNS di lingkungan Kota Jogjakarta sehingga ada kekurangan pelamar untuk jabatan.

Mustikawati dan Muhamad Adil dalam jurnalnya yang berjudul Penerapan Sistem Seleksi terbuka Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai, penelitian ini berusaha mendiskripsikan fenomena penerapan seleksi terbuka pada Pemda Sinjai. Metode penelitian dengan kualitatif dan data yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi langsung ke lapangan serta studi pustaka serta dianalisis melalui tahapan reduksi data, paparan data hingga penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pelaksanaan seleksi terbuka pada Pemda Sinjai telah melahirkan pejabat yang bersih, bebas KKN dan berkinerja baik. Beberapa kendala yang muncul dalam pelaksanaan seleksi terbuka antara lain, masih adanya indikasi praktek KKN, hilangnya kompetisi dalam suatu jabatan serta masih adanya indikasi pejabat yang *track record*nya tidak baik lolos dalam proses seleksi, namun kendala itu dapat diselesaikan melalui penunjukan Pansel atau

panitia seleksi yang profesional dan berintegritas. Penelitian ini dipublikasikan pada *International Journal of Health Sciences.*

1.7 Signifikansi Penelitian

1.7.1 Signifikansi Teoretik

Secara teoretis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfat bagi perkembangan teori-teori atau manajemen pemgembangan sumber daya manusia, dan teori-teori atau manajemen pengembangan kinerja dalam suatu organisasional, serta manajemen. Penelitian ini mengevaluasi pengaruh seleksi terbuka terhadap motivasi dan kinerja pegawai yang selama ini belum banyak dilakukan sehingga dapat menjadi penelitian awal yang dapat digunakan untuk dasar penelitian lanjutan.

1.7.2 Signifikansi Praktis

1.7.2.1 Bagi Pegawai Negeri Sipil

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan agar selalu meningkatkan kompetensi diri dengan aktif mengikuti diklat-diklat teknis dan manajerial, baik melalui ijin belajar ataupun tugas belajar, karena akan berpengaruh terhadap penilaian rekam jejak dan nilai kompetensi pada proses seleksi terbuka. Disamping itu, seorang PNS diharapkan selalu menjaga komitmen yang tinggi dan kinerja diri demi meningkatnya kualitas pelayanan menuju pelayanan prima sehingga terbangun pemerintahan yang baik (*good governance)* dalam Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.

1.7.2.2 Bagi Pemerintahan Provinsi Bali

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi atau masukan berharga bagi Pemerintahan Provinsi Bali dalam pengambilan satu keputusan atau kebijakan yang paling tepat dalam pembinaan ASN pada OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali di Denpasar.

1.7.2.3 Bagi Gubernur Bali

Selaku pejabat pembina kepegawaian disarankan agar penelitian ini dapat dijadikan sebagai model pembinaan dan pengembangan karier PNS terutama dalam mekanisme seleksi terbuka yang adil dan transparan. Proses seleksi terbuka ini agar dilaksanakan dengan obyektif,adil dan bebas dari pengaruh kepentingan politik. Disamping itu penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan pentingnya menjaga kepuasan kerja pegawai, penerapan kepemimpinan transformasional, peningkatan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai pada OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.

1.7.2.4 Bagi peneliti lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian lanjutan terutama yang berhubungan dengan kinerja PNS dan pelaksanaan seleksi terbuka dalam proses pengembangan karier PNS.