

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Instansi pemerintahan adalah organisasi yang terdiri dari orang-orang yang dipilih khusus untuk melaksanakan tugas negara dalam melayani masyarakat. Tujuan instansi pemerintahan dapat tercapai apabila mempunyai manajemen sumber daya yang baik di dalamnya. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses merencanakan, mengelola mengatur individu serta kemampuan masing-masing didalamnya agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Selain itu, sumber daya manusia dibutuhkan sebagai penggerak, pemikir dan perencana pada instansi, tanpa adanya peranan manusia, kegiatan instansi tidak akan terlaksana. Semakin baik sumber daya manusia maka semakin tinggi tingkat keberhasilan organisasi instansi.

Sumber daya manusia yang ada pada instansi pemerintahan yaitu aparatur sipil negara. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintahan. Pegawai (ASN) dan (PPPK) yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mewajibkan setiap penyelenggara pelayanan publik mematuhi standar pelayanan.

Standar tersebut merupakan pedoman penyelenggaraan layanan dan juga menjadi tolak ukur penilaian kualitas pelayanan yang diberikan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak luput dari sumber daya manusia yang terlibat didalamnya. Sumber daya manusia merupakan suatu unsur yang saling berinteraksi dan tersusun dalam sebuah struktur yang dapat membantu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka instansi harus mampu melaksanakan fungsi dan aktivitas manajemen terhadap sumber daya manusia. Dalam mencapai tujuannya diperlukan kerjasama dan keahlian antar individu, dibutuhkan adanya peningkatan kerja dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh pegawai guna tercapainya tujuan organisasi, hal ini diperlukan peningkatan kedisiplinan ketika seorang pegawai memiliki disiplin kerja yang baik dan didukung dengan budaya organisasi yang mendukung, hal ini tentunya akan membentuk komitmen organisasi yang baik sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai.

Upaya dalam mengoptimalkan pengelolaan pegawai ini diperlukan perencanaan dan evaluasi yang matang, sehingga sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung menyusun indikator-indikator yang mendukung visi, misi, tujuan dan sasaran yang dituangkan ke dalam rencana strategis dan rencana kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung.

Badan Kepegawaian dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) adalah instansi pemerintahan yang dibentuk setelah otonomi daerah tahun 1999.

Instansi pemerintahan yang berkerja dalam pengoptimalan sumber daya manusia dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Bandung (PEMKAB) baik dari segi mutasi, promosi, pemberhentian, penilaian kinerja, pendidikan, dan pelatihan. Agar terwujudnya aparatur sipil negara yang handal serta profesional dalam mengemban tugasnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sekitar.

Setelah diterbitkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang aparatur sipil negara, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Bandung sebagaimana diubah menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 15 Tahun 2018 sebagai Lembaga teknis daerah (Lamtekda) berbentuk badan yang merupakan unsur perangkat daerah yang menyelenggarakan fungsi-fungsi administratif yang sekaligus menyusun konsep dan gagasan serta terobosan-terobosan di bidang kepegawaian sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan kewenangan yang diemban harus mampu mewujudkan pengelolaan manajemen kepegawaian secara optimal dalam upaya mewujudkan sumber daya manusia aparatur sebagai motor penggerak organisasi pemerintahan di Kabupaten Bandung.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN RB) Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2015 tentang pedoman evaluasi atas implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang dimana terdapat program penguatan akuntabilitas kinerja dalam rangka reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme,

meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) diterapkan sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang (SAKIP) dan evaluasi implementasi (SAKIP) yang berfungsi untuk mendorong adanya peningkatan kinerja instansi pemerintah secara konsisten serta mewujudkan capaian kinerja instansinya sesuai diamanahkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMN).

**Tabel 1. 1 Skala Penilaian Kategori Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**

No.	Kategori	Nilai Angka	Interprestasi
1	AA	90-100	Sangat Memuaskan
2	A	80-90	Memuaskan
3	BB	70-80	Sangat Baik
4	B	60-70	Baik
5	CC	50-60	Cukup atau Memadai
6	C	30-50	Kurang
7	D	0-30	Sangat Kurang

Sumber: (PERMENPAN RB) Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 1.1 yang dikeluarkan oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN RB) Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2021 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pada tingkatan penilaian kategori instansi pemerintah yang berfungsi untuk menentukan di posisi mana instansi pemerintah tersebut yang memiliki tingkatan

kinerja akuntabilitas sangat memuaskan sampai kinerja akuntabilitas yang sangat kurang.

**Tabel 1. 2 Standar Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung**

No.	Nilai Angka	Kategori
1	110-120	Sangat Baik
2	90-110	Baik
3	70-90	Cukup
4	50-70	Kurang
5	0-50	Sangat Kurang

Sumber: Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019

Berdasarkan pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa standar penilaian kinerja yang akhirnya dapat menentukan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang akan dicocokkan menurut bobot yang terdapat pada Tabel 1.2. Ditentukannya skala penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, maka pegawai akan lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. Penilaian kinerja ini berfungsi untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan sumber daya manusia terutama Pegawai Negeri Sipil dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi dan promosi, serta untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat). Berikut data hasil kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung Tahun 2021-2023:

**Tabel 1. 3 Target dan Realisasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung Tahun 2021-2023**

Tahun	Target (%)	Realisasi (%)
2021	105,50	78,60
2022	105,50	81,25
2023	105,50	81,21

Sumber: Sub Bagian Kepegawaian (BKPSDM) Kabupaten Bandung

Berdasarkan Tabel 1.3 Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung pada tahun 2023 memperoleh nilai (AKIP) sebesar 81,21%, hal ini disebabkan oleh pemetaan pegawai yang sepenuhnya belum sesuai antara jenis jabatan dengan kualifikasi pendidikan yang diharapkan. Pada proses penataan melalui pengadaan (ASN), terkendala pada jumlah pegawai yang kurang seimbang dengan kebutuhan pegawai yang akan ditata dalam jabatan sesuai analisis jabatan dan pekerjaan yang diberikan sehingga pencapaian realisasi pada tahun 2023 dibandingkan dengan target sebesar 105,50 % masih terpaut angka. Apabila dibandingkan dengan nilai realisasi pada tahun 2022 nilai (AKIP) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung mengalami penurunan sebesar 0,04% Nilai (AKIP) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung telah dapat terealisasi melebihi 81,21% apabila dilakukan evaluasi.

Berdasarkan peraturan menteri negara pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi nomor 53 tahun 2014 tentang petunjuk teknis perjanjian kinerja, pelaporan kinerja dan tata cara reuiu atas laporan kinerja instansi pemerintah, perjanjian kinerja adalah lembar atau dokumen yang berisikan penugasan dari

pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program atau kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Selanjutnya, peraturan dimaksud menjelaskan bahwa melalui perjanjian kinerja, diharapkan akan terwujud komitmen penerima amanah dan kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terukur tertentu berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang serta sumber daya yang tersedia.

Hal ini tentu bertolak belakang dari harapan instansi yang menginginkan para pegawainya memiliki kinerja yang konsisten dan sangat baik sehingga instansi dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Dari hasil pencapaian kinerja pegawai selama 3 tahun kebelakang menurut data dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung masih belum optimal sehingga belum mencapai target yang ditentukan oleh kepala badan (BKPSDM) sesuai dengan perjanjian kinerja yaitu sebesar 105,50% karena untuk memotivasi para pegawai untuk memberikan kontribusi lebih baik lagi untuk mencapai tujuan yang telah di targetkan.

Skala penilaian pengukuran kinerja pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung. Dari data tersebut tentunya instansi perlu melakukan evaluasi dan peningkatan kinerja pegawai demi mencapai kinerja instansi yang lebih baik. Tolak ukur dari keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah kinerja pegawai, dimana baik atau buruknya kinerja pegawai sangatlah menentukan kualitas organisasi tersebut.

Berdasarkan dari data serta observasi yang telah dilakukan oleh peneliti kepada beberapa pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung, dalam mengemban tugasnya pegawai sudah mendapat pembagian pekerjaannya masing-masing bagian yang ditempati. Namun, yang menjadi permasalahan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung yaitu belum optimalnya penataan pegawai dilingkungan pemerintah Kabupaten Bandung, belum optimalnya sistem penilaian kinerja, masih terdapat penempatan jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi pegawai, pemetaan pegawai belum sepenuhnya sesuai antara jenis jabatan dan kualifikasi pendidikan yang diharapkan. Jadi penurunan kualitas kinerja terjadi disebabkan oleh penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensinya sehingga dapat menghambat persentase target yang diharapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan dari data dan permasalahan yang terjadi sehingga peneliti tertarik meneliti di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung karena sesuai dengan bidang kajian yang dipilih yaitu manajemen sumber daya manusia serta mengacu pada data bahwa terdapat permasalahan diantaranya belum optimalnya penataan pegawai dilingkungan pemerintah Kabupaten Bandung dan pemetaan pegawai yang sepenuhnya belum sesuai antara jenis jabatan dengan kualifikasi pendidikan yang diharapkan. Pada proses penataan melalui pengadaan (ASN), terkendala pada jumlah pegawai yang kurang seimbang dengan kebutuhan pegawai yang akan ditata dalam jabatan sesuai analisis jabatan dan beban kerja. Hal ini tentunya dapat mempengaruhi capaian realisasi kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya

Manusia Kabupaten Bandung dikarenakan masih terpaut angka untuk memenuhi target yang telah ditentukan.

Permasalahan kinerja pegawai yang terjadi dan dari semua data yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti melakukan pra-survei dengan menyebarkan kuesioner pendahuluan kepada pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung mengenai kinerja pegawai.

Tabel 1.4 adalah hasil data yang diperoleh peneliti dalam kuesioner pendahuluan mengenai kinerja pegawai sebagai berikut:

**Tabel 1. 4 Hasil Pra-Survei Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung**

No	Dimensi	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1	Kualitas Kerja	0	8	15	6	1	90	3,00
2	Kuantitas Kerja	3	8	9	5	4	91	3,03
3	Tanggung Jawab	4	9	10	5	2	82	2,73
4	Kerjasama	1	9	16	3	1	84	2,80
5	Inisiatif	2	5	8	11	4	92	3,06
<b>Skor Rata-Rata</b>								<b>2,92</b>
Rata-Rata = Total : Jumlah Responden (30 orang)								
Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah Pernyataan Kuesioner								

Sumber: Hasil olah data pra-survei peneliti (2024)

Hasil pra-survei pada Tabel 1.4 di atas menunjukkan hasil kuesioner mengenai dimensi dan variabel kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung yang diduga terdapat permasalahan yang terkait pada kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung memperlihatkan bahwa skor rata-rata pada kinerja pegawai sebesar 2,92, dimana skor tersebut

menunjukkan belum sesuai dengan standar garis kontinum. Hal tersebut menunjukkan dimensi kinerja pegawai cenderung memiliki kriteria masih kurang baik. Adapun pada dimensi tanggung jawab terdapat skor sebesar 2,73 hal ini menunjukkan bahwa masih kurangnya rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh pegawai terhadap pekerjaannya masih kurang baik dan yang terakhir yaitu pada dimensi kerjasama dengan skor 2,80, pada dimensi ini menunjukkan bahwa masih kurangnya dorongan untuk kerjasama diantara pegawai serta kolaborasi antar pegawai masih perlu ditingkatkan.

Turunnya kinerja pegawai menjadi salah satu masalah untuk mencapai target realisasi dan tujuan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi turunnya kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung, baik itu yang berasal dari individual pegawai maupun yang berasal dari lingkungan organisasi. Berdasarkan hal tersebut peneliti mengembangkan faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai.

Upaya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, berdasarkan hal tersebut peneliti mengembangkan faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai dengan beberapa dimensi menurut para ahli antara lain disiplin kerja dengan dimensi frekuensi kehadiran, tingkat kewaspadaan pegawai, ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan kerja, dan etika kerja teori menurut Gary Dessler dialih bahasakan oleh Eli Tanya (2019:194). Faktor komitmen organisasi dengan dimensi komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif teori menurut

Luthans yang dialih bahasakan oleh Sutrisno (2018:292). Faktor budaya organisasi dengan dimensi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas teori menurut Robbins dan Judge dialih bahasakan oleh Diana Angelica (2019:26). Faktor lingkungan kerja dengan dimensi lingkungan fisik dan non fisik menurut teori Sedarmayanti (2019:45) dan faktor kepuasan kerja dengan dimensi gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi, lingkungan kerja teori menurut Robbin dan Judge (2019). Faktor beban kerja dengan dimensi teori menurut Sulastri dan Onsardi (2020). Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari 6 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, peneliti melakukan pra-survei pendahuluan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 pegawai yang menjadi responden. Dapat dilihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung pada Tabel 1.5 sebagai berikut:

**Tabel 1. 5 Hasil Pra-Survei Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
Disiplin Kerja	Frekuensi Kehadiran	3	4	12	8	3	94	3,13
	Tingkat Kewaspadaan Pegawai	2	6	8	8	6	100	3,33
	Ketaatan Pada Standar Kerja	2	7	11	7	3	92	3,06
	Ketaatan Pada Peraturan Kerja	2	9	11	3	5	90	3,00
	Etika Kerja	4	6	10	6	5	95	3,16
<b>Skor Rata-Rata Disiplin Kerja</b>							<b>3,13</b>	

Tabel 1.5 (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
Budaya Organisasi	Inovasi	0	0	22	8	0	98	3,27
	Perhatian terhadap Detail	0	9	15	6	0	87	2,90
	Orientasi hasil	0	6	14	10	0	94	3,13
	Orientasi orang	0	7	13	10	0	93	3,01
	Orientasi tim	0	0	23	7	0	97	3,23
	Keagresifan	0	1	22	7	0	96	3,20
	Stabilitas	0	2	16	10	2	102	3,40
<b>Skor Rata-Rata Budaya Organisasi</b>							<b>3,18</b>	
Komitmen Organisasi	Komitmen afektif	0	9	15	6	0	87	2,90
	Komitmen kontinu	2	5	9	9	5	100	3,33
	Komitmen normatif	5	4	14	5	2	85	2,83
<b>Skor Rata-Rata Komitmen Organisasi</b>							<b>3,02</b>	
Beban Kerja	Kondisi pekerjaan	2	4	6	11	7	107	3,56
	Penggunaan waktu kerja	0	2	7	12	8	113	3,76
	Target yang harus di capai	0	2	5	12	11	122	4,06
<b>Skor Rata-Rata Beban Kerja</b>							<b>3,79</b>	
Lingkungan Kerja	Lingkungan fisik	3	3	4	14	6	107	3,57
	Lingkungan non fisik	0	5	10	9	6	106	3,53
<b>Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja</b>							<b>3,55</b>	
Kepuasan Kerja	Gaji	0	0	4	14	12	128	4,26
	Pekerjaan itu sendiri	2	2	5	7	14	119	3,96
	Rekan kerja	1	1	9	17	2	108	3,60
	Promosi	0	2	8	10	10	118	3,93
	Lingkungan kerja	1	3	9	8	9	110	3,66
<b>Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja</b>							<b>3,88</b>	
Rata-Rata = Total : Jumlah Responden (30 orang)								
Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah Pernyataan Kuesioner								

Sumber: Hasil olah data pra-survei peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 1.5, dapat diketahui tanggapan dari 30 responden mengenai 6 variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung, berdasarkan hasil kuesioner pra-survei dapat dilihat bahwa variabel disiplin kerja mempunyai skor rata-rata paling rendah yaitu sebesar 3,13, variabel budaya organisasi sebesar 3,18 dan variabel komitmen organisasi mempunyai nilai rata-rata yaitu 3,02 yang mana skor tersebut termasuk kategori kurang baik secara garis kontinum. Hal ini menunjukkan bahwa penurunan kinerja pegawai disebabkan oleh rendahnya tingkat kedisiplinan, budaya dalam organisasi dan komitmen dalam organisasi. Evaluasi yang dapat dilakukan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, maka faktor yang memiliki skor rata-rata yang rendah dapat menjadi suatu strategi perbaikan untuk meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Kedisiplinan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena apabila penegakan pendisiplinan pegawai dalam bekerja berjalan dengan baik dan optimal dan pegawai juga merasa apabila disiplin bukan suatu paksaan melainkan tergerak dari diri pribadi maka hal ini dapat meningkatkan dan memaksimalkan kinerja sebagaimana yang telah ditargetkan oleh instansi. Untuk mengetahui disiplin kerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung, peneliti melakukan pra-survei terhadap 30 responden sebagai sampel. Berikut hasil pra-survei pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 1. 6 Hasil Kuesioner Pra-Survei Disiplin Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
Disiplin Kerja	Frekuensi Kehadiran	3	4	12	8	3	94	3,13
	Tingkat Kewaspadaan Pegawai	2	6	8	8	6	100	3,33
	Ketaatan Pada Standar Kerja	2	7	11	7	3	92	3,06
	Ketaatan Pada Peraturan Kerja	2	9	11	3	5	90	3,00
	Etika Kerja	4	6	10	6	5	95	3,16
<b>Skor Rata-Rata Disiplin Kerja</b>							<b>3,13</b>	
Rata-Rata = Total : Jumlah Responden (30 orang)								
Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah Pernyataan Kuesioner								

Sumber : Hasil olah data pra-survei peneliti (2024)

Berdasarkan Tabel 1.6 bahwa skor rata-rata disiplin kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kabupaten Bandung memperoleh skor sebesar 3,13. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tersebut masuk kedalam kategori kurang baik. Dimana dalam variabel disiplin kerja terdapat dimensi yang mendapatkan nilai yang rendah yaitu, dimensi ketaatan pada peraturan kerja dengan total skor rata-rata 3,00 ini menunjukkan bahwa masih rendahnya ketaatan pegawai terhadap peraturan kerja dan dimensi ketaatan pada standar kerja dengan total skor rata-rata 3,06 ini menunjukkan bahwa masih rendahnya ketaatan pegawai terhadap standar kerja yang telah ditetapkan oleh instansi. Dapat disimpulkan bahwa rendahnya tingkat disiplin kerja pada pegawai diakibatkan oleh rendahnya tingkat kesadaran terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi.

Kedisiplinan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, ketika penegakan disiplin kerja dalam organisasi tidak berjalan dengan baik itu akan berdampak baik bagi organisasi ataupun berdampak pada individual pegawai itu sendiri. Hal ini dapat memicu pegawai yang cenderung mengabaikan aturan-aturan yang telah ditetapkan, serta hal ini dapat berdampak pada produktivitas kinerja pegawai dalam organisasi. Dilihat dari faktor disiplin, semakin tinggi tingkat disiplin dalam bekerja maka tingkat kesadaran pegawai, kualitas dan kuantitas kinerja pegawai akan semakin baik.

Selain faktor disiplin kerja faktor budaya organisasi juga menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi. Maka dari itu, untuk mengetahui hasil kuesioner pra-survei budaya organisasi pada pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung, dapat dilihat pada Tabel 1.7 sebagai berikut:

**Tabel 1. 7 Hasil Kuesioner Pra-Survei Budaya Organisasi Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
Budaya Organisasi	Inovasi	0	0	22	8	0	98	3,27
	Perhatian Terhadap Detail	0	9	15	6	0	87	2,90
	Orientasi Hasil	0	6	14	10	0	94	3,13
	Orientasi Orang	0	7	13	10	0	93	3,01
	Orientasi Tim	0	0	23	7	0	97	3,23
	Keagresifan	0	1	22	7	0	96	3,20
	Stabilitas	0	2	16	10	2	102	3,40
<b>Skor Rata-Rata Budaya Organisasi</b>							<b>3,18</b>	
Rata-Rata = Total : Jumlah Responden (30 orang)								
Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah Pernyataan Kuesioner								

Sumber: Hasil olah data pra-survei peneliti (2024)

Berdasarkan pada Tabel 1.7 dapat diketahui bahwa variabel mengenai hasil pengisian kuesioner pra-survei Budaya Organisasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung memiliki skor rata-rata sebesar 3,18 dengan 30 orang pegawai sebagai responden dalam pengisian kuesioner pra-survei. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tersebut masuk kedalam kategori kurang baik, variabel budaya organisasi dengan menggunakan 7 dimensi dan terlihat dimensi yang memiliki skor rata-rata paling rendah yaitu perhatian terhadap detail dengan skor rata-rata sebesar 2,90 ini menunjukkan bahwa masih kurangnya perhatian pegawai terhadap detail-detail pekerjaan dan pada dimensi orientasi orang sebesar 3,01 ini berarti bahwa masih kurangnya sikap pegawai terhadap pegawai lainnya, ini dapat berdampak pada rendahnya tingkat kolaborasi dan komunikasi antar pegawai.

Selain faktor budaya organisasi faktor komitmen organisasi juga menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi. Maka dari itu, untuk mengetahui hasil kuesioner pra-survei budaya organisasi pada pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung, dapat dilihat pada Tabel 1.8 sebagai berikut:

**Tabel 1. 8 Hasil Kuesioner Pra-Survei Komitmen Organisasi Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total	Rata-Rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif	0	9	15	6	0	87	2,90
	Komitmen Kontinu	2	5	9	9	5	100	3,33
	Komitmen Normatif	5	4	14	5	2	85	2,83
<b>Skor Rata-Rata Komitmen Organisasi</b>							<b>3,02</b>	
Rata-Rata = Total : Jumlah Responden (30 orang)								
Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah Pernyataan Kuesioner								

Sumber: Hasil olah data pra-survei peneliti (2024)

Berdasarkan pada Tabel 1.8 dapat diketahui bahwa variabel mengenai hasil pengisian kuesioner pra-survei komitmen organisasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung memiliki skor rata-rata sebesar 3,02 dengan 30 orang pegawai sebagai responden dalam pengisian kuesioner pra-survei. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tersebut masuk kedalam kategori kurang baik. Dimana dalam variabel komitmen organisasi terdapat dimensi yang mendapatkan nilai yang rendah yaitu, dimensi komitmen afektif dengan total skor rata-rata 2,90 ini menunjukkan bahwa masih rendahnya komitmen afektif pegawai dan dimensi komitmen normatif dengan total skor rata-rata 2,83 ini menunjukkan bahwa masih rendahnya komitmen normatif pegawai. Dapat disimpulkan bahwa rendahnya tingkat komitmen pada pegawai dikarenakan kurangnya kesadaran yang timbul dari diri sendiri.

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, ketika komitmen organisasi tidak terjalin dengan baik itu akan berdampak baik bagi organisasi ataupun berdampak pada individual pegawai itu sendiri. Hal ini dapat memicu pegawai yang cenderung lebih mementingkan kepentingan pribadinya dibandingkan dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan, serta mengalami kesulitan dalam berkolaborasi dan dapat mengakibatkan rendahnya tingkat kinerja pegawai dalam organisasi. Komitmen yang kuat akan memotivasi pegawai untuk memberikan kontribusi yang maksimal, bekerja dengan dedikasi, dan bertahan dalam jangka panjang. Pegawai dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung akan lebih terlibat, responsif terhadap perubahan, mampu menjaga produktivitas dan kinerjanya dalam organisasi. Oleh karena itu, dengan memperbaiki atau meningkatkan komitmen secara keseluruhan itu akan mengoptimalkan kinerja serta kesejahteraan organisasi.

Berdasarkan latar belakang dan hasil kuesioner pra-survei yang telah dilakukan oleh peneliti pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung, terlihat bahwa perusahaan masih membutuhkan peningkatan kinerja pegawainya untuk dapat mencapai tujuannya. Dengan dilakukannya pra-survei terlihat bahwa disiplin kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi diduga mempengaruhi kinerja pegawai, oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan menjadikan permasalahan yang terjadi sebagai topik pada penelitian yang akan dibahas dengan mengambil judul penelitian tentang: **“PENGARUH DISIPLIN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

## **BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BANDUNG”.**

### **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian**

Identifikasi masalah dan rumusan masalah dalam penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang tercakup dalam penelitian serta bertujuan untuk memudahkan dalam proses penelitian dan selanjutnya bertujuan untuk memudahkan dalam memahami hasil penelitian ini meliputi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung yaitu disiplin kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi.

#### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, dapat diidentifikasi permasalahan yang muncul antara lain sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai
  - a. Kurangnya rasa tanggung jawab dari pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
  - b. Kurangnya dorongan untuk kerjasama diantara pegawai.
2. Disiplin kerja
  - a. Rendahnya ketaatan pada peraturan kerja
  - b. Rendahnya ketaatan pada standar kerja
3. Budaya organisasi
  - a. Kurangnya perhatian terhadap hal detail dalam bekerja.

- b. Kurangnya orientasi pada orang.
- 4. Komitmen organisasi
    - a. Rendahnya komitmen afektif pegawai.
    - b. Rendahnya komitmen normatif pegawai.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Bagaimana tanggapan pegawai terhadap disiplin kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung.
2. Bagaimana tanggapan pegawai terhadap budaya organisasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung.
3. Bagaimana tanggapan pegawai terhadap komitmen organisasi di Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung.
4. Bagaimana tanggapan pegawai terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah di atas, maka peneliti memiliki tujuan melakukan penelitian ini untuk mengetahui dan mengkaji:

1. Tanggapan pegawai tentang disiplin kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung.
2. Tanggapan pegawai tentang budaya organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung.
3. Tanggapan pegawai tentang komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung.
4. Tanggapan pegawai tentang kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung.
5. Besarnya pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung baik secara simultan maupun parsial.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian yang peneliti lakukan ini pada dasarnya mengandung dua kegunaan, dua kegunaan tersebut yaitu sebagai kegunaan teoritis dan juga kegunaan praktis. Di bawah ini adalah kegunaan dalam penelitian ini yaitu:

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini terkait dengan kontribusi terhadap perkembangan teori dan ilmu pengetahuan serta dunia akademis antara lain:

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan peneliti serta menambah ilmu baik dalam teori maupun praktek.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai studi perbandingan dan referensi bagi peneliti lain yang sejenis.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan dan manfaat untuk sebagian pihak. Pihak tersebut antara lain:

1. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan dan pengalaman tersendiri mengenai permasalahan pada organisasi serta dapat dijadikan bahan studi perbandingan antara teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan dengan praktek selama penelitian.

2. Bagi instansi

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai saran dan masukan kepada instansi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta sebagai bahan evaluasi kinerja dan pertimbangan dalam membuat keputusan di masa yang akan datang.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan.