

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia di Indonesia memegang peranan strategis dalam mendukung pertumbuhan organisasi dan pembangunan nasional. Dalam konteks Indonesia, yang memiliki keanekaragaman budaya, adat istiadat, serta tingkat pendidikan dan keterampilan yang beragam, Manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk menyelaraskan kebutuhan perusahaan dengan potensi lokal yang ada. Manajemen sumber daya manusia bertugas dalam merencanakan, merekrut, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerja agar mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga berperan dalam mengatasi tantangan ketenagakerjaan di Indonesia, seperti pengangguran, kesenjangan keterampilan, serta adaptasi terhadap perubahan teknologi dan globalisasi. Pada skala nasional, manajemen sumber daya manusia membantu perusahaan untuk mematuhi berbagai regulasi ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia, termasuk Undang-Undang terkait upah minimum, kesejahteraan pekerja, dan perlindungan hak-hak karyawan. Di sisi lain, manajemen sumber daya manusia juga berperan sebagai penghubung antara perusahaan dan pemerintah dalam menciptakan kebijakan ketenagakerjaan yang adil dan berkelanjutan. Namun, dalam konteks sektor pemerintahan, peran manajemen sumber daya manusia menjadi semakin krusial karena pemerintah memerlukan aparatur sipil negara (ASN) yang kompeten, profesional, dan

berintegritas untuk menjalankan fungsi pelayanan publik dan kebijakan negara secara efektif.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran yang krusial dalam mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional. Dalam konteks ini, penting untuk memahami distribusi Aparatur Sipil Negara (ASN) di berbagai wilayah di Indonesia, mengingat besarnya jumlah penduduk dan keragaman geografis yang ada di setiap pulau. Setiap wilayah, baik di Pulau Jawa, Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, atau Papua, memiliki kebutuhan serta tantangan yang berbeda dalam hal penyediaan dan pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkualitas. Oleh karena itu, pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) harus mampu mengakomodasi perbedaan tersebut dengan menyesuaikan kebijakan sumber daya manusia dengan karakteristik lokal masing-masing pulau. Berikut adalah sebaran Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan pulau di Indonesia Tahun 2024 :

Tabel 1. 1
Sebaran Aparatur Sipil Negara (ASN) Berdasarkan Pulau di Indonesia
Tahun 2024

No	Pulau	Jumlah ASN
1	Jawa	1.709.236
2	Sumatera	787.137
3	Sulawesi	453.875
4	Maluku & Papua	338.687
5	Kalimantan	231.195
6	Bali & Nusa Tenggara	205.911

Sumber : Bkn.go.id

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa Pulau Jawa memiliki jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) terbanyak di Indonesia, Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tersebar di seluruh provinsi di Pulau Jawa memiliki tugas utama untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan efisien kepada masyarakat. Pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan Perundang-Undangan bagi setiap negara dan penduduk atas barang jasa atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik (UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, 2009). Dalam hal ini, peran pemerintahan dan pelayanan publik di Indonesia menjadi sangat penting untuk mendukung efektivitas manajemen sumber daya manusia di tingkat organisasi maupun nasional.

Berikut merupakan hasil pemantauan dan evaluasi pelayanan publik terbesar di Pulau Jawa pada Tahun 2024 :

Tabel 1. 2
Hasil Pemantauan dan Evaluasi Pelayanan Publik di Pulau Jawa Tahun 2024

No	Provinsi	Rata - Rata	
		Indeks	Kategori
1	Jawa Barat	4,62	A
2	DI Yogyakarta	4,61	A
3	Jawa Timur	4,58	A
4	Jawa Tengah	4,54	A
5	DKI Jakarta	4,4	A-
6	Banten	3,99	B

Sumber : Menpan.go.id

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan bahwa Provinsi Jawa Barat memiliki indeks pelayanan publik tertinggi dengan nilai yaitu sebesar 4,62 dengan kategori

A. Provinsi Jawa Barat memiliki banyak Kabupaten dan Kota, banyaknya wilayah administratif ini dapat menjadi tantangan tersendiri dalam memastikan pelayanan publik merata dan berkualitas di setiap daerah.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, pemerintah provinsi perlu melakukan koordinasi yang intensif dengan pemerintah daerah, terutama dalam hal perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan program pelayanan publik. Selain itu, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, optimalisasi teknologi informasi, dan penerapan prinsip transparansi serta akuntabilitas menjadi elemen penting dalam mendukung pemerataan kualitas pelayanan publik. Peran aktif masyarakat dalam memberikan umpan balik juga sangat diperlukan untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan mereka.

Berikut pada halaman selanjutnya merupakan hasil pemantauan dan evaluasi kinerja pelayanan publik pada kabupaten atau kota di Jawa Barat pada tahun 2024 :

Tabel 1. 3
Hasil Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Pelayanan Publik pada Kabupaten dan Kota di Jawa Barat Tahun 2024

No	Kabupaten / Kota	Rata - Rata	
		Indeks	Kategori
1	Kabupaten Sumedang	4,64	A
2	Kota Bandung	4,6	A
3	Kota Bekasi	4,49	A-
4	Kota Bogor	4,49	A-
5	Kota Cimahi	4,31	A-
6	Kabupaten Bandung	4,29	A-
7	Kabupaten Bogor	4,28	A-
8	Kabupaten Bandung Barat	4,27	A-
9	Kabupaten Bekasi	4,27	A-
10	Kota Depok	4,27	A-

No	Kabupaten / Kota	Rata - Rata	
		Indeks	Kategori
11	Kabupaten Sukabumi	4,23	A-
12	Kabupaten Cianjur	4,18	A-
13	Kabupaten Majalengka	4,14	A-
14	Kabupaten Tasikmalaya	4,14	A-
15	Kota Sukabumi	4,11	A-
16	Kota Banjar	4,08	A-
17	Kota Cirebon	4,01	A-
18	Kota Tasikmalaya	3,99	B
19	Kabupaten Ciamis	3,98	B
20	Kabupaten Cirebon	3,92	B
21	Kabupaten Karawang	3,89	B
22	Kabupaten Purwakarta	3,68	B
23	Kabupaten Subang	3,66	B
24	Kabupaten Garut	3,63	B
25	Kabupaten Indramayu	3,60	B
26	Kabupaten Kuningan	3,57	B-
27	Kabupaten Pangandaran	3,55	B-

Sumber : menpan.go.id

Berdasarkan Tabel 1.3 Hasil Evaluasi dan Evaluasi Kinerja kabupaten atau kota di Provinsi Jawa Barat, Kabupaten Subang menempati peringkat ke 23 dengan nilai 3,66 yang masuk dalam kategori B. Peringkat ini mencerminkan masih adanya tantangan dalam pengelolaan dan peningkatan kinerja daerah, termasuk dalam aspek pelayanan publik. Kabupaten Subang dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan salah satu wilayah yang memiliki dinamika pelayanan publik yang cukup kompleks, khususnya di bawah koordinasi instansi-instansi pemerintah. Kemudian alasan untuk melakukan penelitian di Subang adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam sistem pelayanan publik yang ada, terutama terkait dengan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja dalam pelayanan publik.

Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama dari instansi pemerintah, karena melalui pelayanan inilah pemerintah menjalankan tugasnya dalam memenuhi hak-hak dasar warga negara dan mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah, bertanggung jawab menyediakan berbagai layanan, mulai dari pendidikan, kesehatan, administrasi kependudukan, hingga layanan keagamaan dan sosial. Dengan demikian, kualitas pelayanan publik secara langsung mencerminkan kinerja dan kapabilitas instansi pemerintah dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kinerja suatu instansi di wilayah tertentu sangat penting karena menjadi indikator utama dalam menilai sejauh mana pelayanan publik dapat diberikan secara efektif, efisien, dan merata kepada masyarakat. Instansi yang berkinerja baik mampu menjalankan tugas pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan sosial secara optimal, yang pada akhirnya berdampak langsung pada tingkat kesejahteraan masyarakat di wilayah tersebut.

Berikut pada Tabel 1.4 Kinerja Instansi di Wilayah Kabupaten Subang Tahun 2024 :

Tabel 1. 4
Kinerja Instansi Pemerintah di Wilayah Kabupaten Subang Tahun 2024

No	Instansi	Indeks	Kategori
1	Kantor Pelayanan Pajak	4,75	A
2	Dinas Komunikasi dan Informatika	4,53	A
3	Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian	4,51	A
4	Pengadilan Negeri Subang	4,51	A

No	Instansi	Indeks	Kategori
5	Pemerintah Daerah	4,51	A
6	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	4,51	A
7	Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi Energi dan Sumber Daya Mineral	4,49	A-
8	Dinas Kesehatan	4,30	A-
9	Dinas Perhubungan	3,70	B
10	Dinas Perikanan	3,68	B
11	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	3,68	B
12	Dinas Pertanian	3,66	B
13	Dinas Sosial	3,66	B
14	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	3,66	B
15	Badan Keuangan dan Aset Daerah	3,65	B
16	Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga	3,65	B
17	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	3,63	B
18	Badan Kepegawaian Negara	3,62	B
19	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	3,62	B
20	Dinas Lingkungan Hidup	3,62	B
21	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	3,61	B
22	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	3,60	B
23	Kementerian Agama	3,59	B
24	Badan Pendapatan Daerah	3,55	B
25	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	3,52	B
26	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	3,50	B

Sumber : menpan.go.id

Berdasarkan Tabel 1.4 diketahui bahwa hasil kinerja instansi pemerintah di wilayah Kabupaten Subang menunjukkan adanya keberadaan beberapa instansi

pemerintah daerah. Namun, dari seluruh instansi yang ada, hanya Kementerian Agama yang merupakan perwakilan instansi pemerintah pusat yang beroperasi di wilayah Kabupaten Subang. Hal ini menunjukkan bahwa Kementerian Agama memiliki posisi yang strategis dalam pelaksanaan fungsi pemerintahan pusat di tingkat daerah. Selain itu, Kementerian Agama sebagai instansi yang berperan dalam pelayanan pendidikan keagamaan, pernikahan, serta urusan keagamaan lainnya, memiliki kontribusi strategis dalam membangun kualitas pelayanan publik di daerah ini. Capaian kinerja yang dicapai instansi pemerintahan merupakan gambaran secara umum keberhasilan instansi dalam menjalankan tugasnya. Ketidaktercapaian instansi dalam mencapai nilai capaian kinerja tersebut yang akan menjadi fokus permasalahan pada suatu instansi pemerintahan. Hal ini membuktikan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Subang perlu meningkatkan kinerja sumber daya manusia sebagai Instansi Pelayanan Publik secara berkelanjutan dengan tujuan untuk dapat meraih nilai capaian kinerja yang meningkat di tahun berikutnya. Instansi dan pegawai merupakan dua hal yang berkaitan. Jika pegawai berhasil membawa kemajuan pada sebuah instansi, maka keuntungan akan diperoleh kedua pihak. Bagi pegawai, keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri, sedangkan bagi instansi keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan suatu instansi.

Peneliti tertarik melakukan penelitian di Kementerian Agama Kabupaten Subang dengan alasan karena Kementerian Agama Kabupaten Subang merupakan salah satu perwakilan Kementerian Pusat di daerah, sebagaimana diketahui bahwa dalam pelaksanaan otonomi daerah salah satu kewenangan yang tidak diberikan

pusat daerah yaitu soal agama, sehingga keberadaan Kementerian Agama Kabupaten Subang sangat dibutuhkan peranannya dalam melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan pemerintah, pembangunan dan pembinaan serta memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat terutama dibidang keagamaan. Untuk memastikan bahwa peran dan fungsi Kementerian Agama Kabupaten Subang dapat berjalan dengan optimal, diperlukan adanya penilaian kinerja yang terukur. Penilaian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pencapaian target, memahami kendala yang dihadapi, serta merumuskan langkah strategis guna meningkatkan kualitas pelayanan dan kontribusi instansi kepada masyarakat. Dengan penilaian kinerja yang baik, instansi dapat terus berkembang dan menyesuaikan dengan kebutuhan serta tantangan yang ada. Berikut ini merupakan skala penilaian pengukuran kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang :

Tabel 1. 5
Skala Penilaian Pengukuran Kinerja Pegawai di Kementerian Agama
Kabupaten Subang

No	Kategori	Rentang Nilai
1	Sangat Baik	> 100 – 120
2	Baik	80 – 100
3	Cukup	50 – 79,99
4	Kurang	< 50

Sumber : Data Sekunder Kementerian Agama Kabupaten Subang Tahun 2023

Berdasarkan tabel 1.5 menunjukkan bahwa standar-standar penilaian kinerja yang akhirnya dapat menentukan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Subang yang akan dicocokkan menurut bobot yang terdapat pada Tabel 1.5 di atas. Ditentukannya skala penilaian kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten

Subang, maka pegawai akan lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diterima. Berikut data hasil nilai capaian kinerja Kementerian Agama Kabupaten Subang tahun 2021 - 2023 :

Tabel 1. 6
Hasil Nilai Capaian Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Subang Tahun 2021-2023

No	Keterangan	2021	2022	2023
1	Jumlah Indikator	88	82	94
2	Nilai rata-rata capaian kinerja	80,63%	86,94%	85,15%

Sumber : Data Sekunder Kementerian Agama Kabupaten Subang Tahun 2023

Berdasarkan Tabel 1.6 dapat dilihat bahwa capaian kinerja Kementerian Agama Kabupaten Subang pada tahun 2021 jumlah indikator 88 dengan nilai rata-rata capaian kinerja sebesar 80,63%, sedangkan pada tahun 2022 jumlah indikator 82 dengan rata-rata capaian kinerja sebesar 86,94%, kemudian pada tahun 2023 jumlah indikator 94 dengan nilai rata-rata capaian sebesar 85,15% . Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa capaian kinerja di Kementerian Agama Kabupaten Subang mengalami penurunan pada tahun 2023. Hal ini tentu bertolak belakang dari harapan instansi yang menginginkan para pegawai memiliki kinerja yang konsisten dan sangat baik sehingga instansi dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan.

Setiap instansi pemerintah pasti mempunyai keinginan untuk menciptakan kinerja pegawai yang optimal. Sumber daya manusia aparatur merupakan elemen yang penting diperhatikan oleh instansi, karena sumber daya manusia aparatur dengan kinerja yang baik diperlukan dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia dengan kinerja yang baik

maka akan sulit bagi sebuah instansi untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Terlihat dari Tabel 1.6 bahwa kinerja pegawai mengalami fluktuasi, hal ini mengidentifikasi bahwa kinerja pegawai yang masih belum optimal dan terlihat adanya tidak kekonsistenan dalam proses pencapaiannya. Hal tersebut mengidentifikasikan masih terdapat kinerja pegawai yang mengalami penurunan dan kenaikan yang berubah-ubah setiap tahunnya. Agar memperkuat hasil penilaian dan evaluasi kinerja pegawai pada tabel di atas, maka peneliti juga melakukan survei dengan membagikan kuesioner pendahuluan kepada 30 pegawai tentang kinerja pada Kementerian Agama Kabupaten Subang. Berikut ini adalah hasil survei kinerja pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Subang :

Tabel 1. 7
Hasil Survei Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Subang

No	Variabel	Dimensi	Alternatif Jawaban					Jumlah Skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kinerja Karyawan	Kualitas Kerja	8	8	5	4	5	100	3,33
		Kuantitas Kerja	8	10	4	3	5	103	3,43
		Kerjasama	4	10	7	5	4	95	3,16
		Tanggung Jawab	8	6	4	8	4	96	3,2
		Inisiatif	11	9	5	2	3	113	3,76
Skor Rata-Rata Kinerja Karyawan								3,37	
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi									
Rata-Rata = Jumlah skor : Jumlah Responden (30)									
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan									

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Survei 2025

Berdasarkan hasil survei pada Tabel 1.7 terkait kuesioner survei mengenai kinerja pegawai tahun 2025 pada Kementerian Agama Kabupaten Subang dapat

dilihat bahwa hasil survei memperoleh skor rata-rata sebesar 3,37. Survei ini ditinjau dari beberapa aspek dimensi diantaranya adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggungjawab dan inisiatif. Terdapat 3 dimensi yang memiliki skor di bawah rata-rata 3,37 yaitu pada dimensi kualitas kerja dengan skor 3,33 yang menunjukkan bahwa pegawai masih kurang baik dalam melakukan pekerjaannya, lalu dimensi tanggung jawab dengan skor 3,2 menunjukan pegawai masih kurang baik dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, lalu yang terakhir yang memiliki skor paling rendah yaitu dimensi kerjasama dengan skor sebesar 3,16 yang menunjukan kurangnya komunikasi yang efektif diantara pegawai.

Keberhasilan suatu organisasi maupun instansi perusahaan salah satunya tidak luput dari kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan aspek yang sangat penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi, dengan adanya kinerja pegawai yang baik pada suatu perusahaan maka suatu perusahaan tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkan karena hal ini lah yang akan menentukan maju atau mundurnya suatu perusahaan atau organisasi. Setiap organisasi akan selalu berusaha meningkatkan kinerja para pegawainya, dengan harapan apa yang menjadi tujuannya bisa tercapai dengan optimal. Keberadaan sumber daya manusia didalam suatu organisasi atau instansi memegang peran sangat penting, potensi setiap sumber daya manusia yang ada dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga memberikan hasil yang optimal. Terwujudnya hasil yang optimal sangat dipengaruhi oleh kinerja yang baik dari masing-masing karyawan. Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan mengetahui

No	Variabel	Dimensi	Alternatif Jawaban					Total	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
4	Gaya Kepemimpinan	Gaya Mengarahkan (<i>Telling</i>)	7	14	4	4	1	112	3,73
		Gaya Menjajakan (<i>Selling</i>)	6	8	8	4	4	98	3,26
		Gaya Partisipatif (<i>Participating</i>)	10	12	2	4	2	114	3,8
		Gaya Memberikan Wewenang (<i>Delegating</i>)	5	13	7	3	2	108	3,6
Skor Rata-rata Gaya Kepemimpinan								3,59	
5	Disiplin Kerja	Taat Terhadap Aturan Waktu	5	11	3	7	4	96	3,2
		Taat Terhadap Aturan Organisasi	7	8	5	7	3	99	3,3
		Taat Terhadap Aturan dalam Pekerjaan	6	7	6	7	4	94	3,13
		Taat terhadap Peraturan Lainnya	10	8	7	1	4	109	3,63
Skor Rata-rata Disiplin Kerja								3,31	
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi									
Rata-Rata = Jumlah skor : Jumlah Responden (30)									
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan									

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Survei (2025)

Berdasarkan Tabel 1.8 dapat dilihat bahwa variabel lingkungan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja diduga bermasalah terhadap kinerja karyawan pada Kementerian Agama Kabupaten Subang, hal ini karena variabel-variabel tersebut memiliki nilai terendah dibanding variabel yang lainnya. Lingkungan kerja,

motivasi kerja dan disiplin kerja di Kementerian Agama Kabupaten Subang memiliki kategori kurang baik, dimana lingkungan kerja memperoleh skor rata-rata 2,93, motivasi kerja 3,06 dan disiplin kerja memperoleh skor rata-rata 3,31.

Maka dari itu, peneliti tertarik melakukan survei lebih lanjut mengenai faktor lingkungan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja yang memiliki nilai rendah dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Berikut ini hasil survei Lingkungan Kerja pada pegawai Kementerian Agama Kabupaten Subang :

Tabel 1. 9
Hasil Survei Lingkungan Kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Subang

No	Variabel	Dimensi	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Total	Rata-rata
1	Lingkungan Kerja	Lingkungan Fisik	5	11	6	4	3	98	3,26
		Lingkungan Non- Fisik	3	6	8	6	3	78	2,6
		Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja							
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi									
Rata-Rata = Jumlah skor : Jumlah Responden (30)									
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan									

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Survei (2025)

Dapat dilihat pada Table 1.9 di atas bahwa variabel lingkungan kerja di Kementerian Agama Kabupaten Subang yang dapat dikatakan bermasalah, ditandai dengan hasil nilai rata-rata lingkungan kerja sebesar 2,93 dirasa belum sesuai

dengan apa yang diharapkan sehingga lingkungan kerja yang tidak mendukung berdampak kepada kinerja pegawai untuk mencapai hasil kerja yang optimal dan memuaskan instansi mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Dapat dilihat dari dimensi lingkungan kerja non-fisik yang memiliki rata-rata 2,6 yaitu dikarenakan masih ada pegawai yang belum menjalin hubungan baik dengan pegawai lain ataupun dengan atasannya.

Lingkungan kerja sangat penting bagi perusahaan atau organisasi. Lingkungan kerja dapat menunjang efektivitas karyawan dalam bekerja serta dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga apa yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai. Lingkungan kerja merupakan objek atau tempat kerja karyawan yang mana merupakan tempat yang selalu ditemui setiap harinya dalam bekerja, sebisa mungkin lingkungan kerja didesain dan dibuat nyaman mungkin agar dapat mendukung karyawan dalam bekerja demi kelancaran pekerjaan (Saputra, 2020). Lingkungan kerja merupakan faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja dengan optimal. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya kepada organisasi. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerjanya, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas dan menyelesaikan tugas-tugasnya.

Berdasarkan hasil penelitian oleh (Salatin & Tabrani, 2024) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Citra Bakti Persada Makassar, artinya ketika lingkungan kerja baik maka akan

memberikan pengaruh yang baik pula terhadap kinerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, ketika lingkungan kerja kurang baik, maka akan memberikan pengaruh yang buruk terhadap kinerja karyawan. Tetapi hasil ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh (Arief Subagio, Supardi Supardi, & Agus Dharmanto, 2024) bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain lingkungan kerja, motivasi juga memiliki nilai rendah dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Maka dari itu variabel motivasi juga perlu dilakukan survei. Berikut ini hasil survei motivasi pada Kementerian Agama Kabupaten Subang :

Tabel 1. 10
Hasil Survei Motivasi Kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Subang

No	Variabel	Dimensi	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Total	Rata-rata
1	Motivasi Kerja	Kebutuhan Prestasi	2	15	3	8	2	97	3,23
		Kebutuhan Afiliasi	3	6	9	8	4	86	2,86
		Kebutuhan Akan Kekuasaan	4	6	12	5	3	93	3,1
Skor Rata-Rata Motivasi Kerja									3,06
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi									
Rata-Rata = Jumlah skor : Jumlah Responden (30)									
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan									

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Survei (2025)

Dapat dilihat pada Tabel 1.10 di atas bahwa hasil survei motivasi dengan hasil 3,06 dapat dikatakan bahwa skor rata-rata tersebut masih kurang sempurna atau masih dianggap rendah dan menyatakan rendahnya motivasi kerja. Dimensi yang memiliki total nilai dan rata-rata terkecil yaitu dimensi kebutuhan afiliasi dengan nilai rata-rata 2,86.

Motivasi merupakan sebuah tahap stimulus seseorang agar melakukan sebuah kegiatan untuk mencapai tujuan. Ketika tujuan telah tercapai, kebutuhan motivasi telah terpenuhi dengan baik. Organisasi perlu menerapkan motivasi sebagai kebutuhan positif untuk pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Sihombing & Sri Langgeng Ratnasari, 2021). Setiap pegawai memiliki kebutuhan yang berbeda-beda sehingga motivasi yang dibutuhkan oleh pegawai pun berbeda satu sama lainnya. Tetapi, apabila sudah ada dalam suatu instansi, instansi tersebut harus mampu memenuhi kebutuhan para pegawainya (Rasyid, 2022). Motivasi pegawai haruslah tetap tinggi untuk mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan.

Motivasi penting karena hal ini dapat menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya ada pemicu untuk bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Eka Safitri Tiya, Kusuma Alum, Setianingsih Rahayu & Yuslim, 2024) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Pertahanan dan Tata Ruang Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau. Artinya semakin tinggi motivasi maka akan semakin baik juga kinerja karyawannya. Tetapi hasil tersebut berbanding terbalik

dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Aprianto & Sunarto, 2024) bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain lingkungan kerja dan motivasi, disiplin kerja juga memiliki nilai rendah dalam memengaruhi kinerja pegawai. Maka dari itu variabel disiplin kerja juga perlu dilakukan survei. Berikut merupakan hasil dari survei disiplin kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Subang :

Tabel 1. 11
Hasil Survei Disiplin Kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Subang

No	Variabel	Dimensi	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Total	Rata-rata
1	Disiplin Kerja	Taat Terhadap Aturan Waktu	5	11	3	7	4	96	3,2
		Taat Terhadap Aturan Organisasi	7	8	5	7	3	99	3,3
		Taat Terhadap Aturan dalam Pekerjaan	6	7	6	7	4	94	3,13
		Taat terhadap Peraturan Lainnya	10	8	7	1	4	109	3,63
Skor Rata-Rata Disiplin Kerja									3,31
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi									
Rata-Rata = Jumlah skor : Jumlah Responden (30)									
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan									

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Survei (2025)

Berdasarkan Tabel 1.11 dapat dilihat bahwa hasil survei disiplin kerja dengan hasil 3,31 dapat dikatakan belum optimal. Dalam variabel disiplin yang paling rendah adalah dimensi ketaatan pada standar kerja dengan nilai rata-rata 3,13, dimana pegawai masih kurang konsisten dalam mengikuti prosedur dan aturan yang telah ditetapkan. Kemudian dimensi taat terhadap aturan waktu juga

memperoleh skor rata-rata terendah setelah dimensi taat terhadap aturan dalam pekerjaan dengan perolehan skor rata-rata sebesar 3,2, dimana banyak pegawai tidak menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu yang telah ditetapkan.

Disiplin Kerja dapat membawa dampak terhadap penurunan atau peningkatan kinerja karyawan, namun hal tersebut juga tergantung pada setiap karyawan bagaimana mereka menyikapi disiplin kerja tersebut. Di waktu tertentu disiplin kerja memang dibutuhkan guna mendorong pegawai untuk lebih bekerja keras dalam meningkatkan kinerjanya. Kinerja pegawai sangatlah penting demi mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi. Disiplin adalah merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercayai merupakan tanggung jawabnya, seperti tugas-tugas di kantor dan kehadiran pegawai pada jam yang sudah disesuaikan di perusahaan tersebut. Meningkatkan rasa disiplin pegawai maka tugas-tugas yang dikerjakan oleh pegawai tersebut akan terselesaikan dengan baik, sehingga tujuan dari pencapaian perusahaan bisa maksimal dan tercapai dengan hasil yang memuaskan (Hotmauli Angelina Nainggolan & Helmy Ivan Taruna, 2024).

Disiplin semakin tinggi, maka kinerja pada pegawai juga akan meningkat, sehingga pegawai akan dengan ikhlas bekerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuan dari sebuah perusahaan (Pranitasari & Khotimah, 2021). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Alfadhil, Tulhusnah & Soeliha, 2024) bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Ketenagakerjaan di Kabupaten Situbondo, artinya semakin tinggi tingkat disiplin kerja maka semakin tinggi juga tingkat kinerja karyawan di organisasi

tersebut. Tetapi hasil tersebut berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sanjaya & Desty Febrian, 2024) bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Kementerian Agama Kabupaten Subang dan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **"PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SUBANG"**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah merupakan langkah awal dari suatu kegiatan penulisan, yaitu untuk mengetahui latar belakang kelemahan-kelemahan yang dihadapi serta masalah-masalah yang timbul dalam sistem yang sedang berjalan. Sedangkan rumusan masalah dimaksudkan untuk merumuskan ruang lingkup pekerjaan yang dilaksanakan dengan tujuan untuk memperkecil masalah yang terjadi. Penulis berusaha mengidentifikasi dan merumuskan masalah berdasarkan latar belakang diatas sebagai berikut :

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan yang terdapat pada Kementerian Agama Kabupaten Subangn, khususnya mengenai lingkungan kerja, motivasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja

- a. Lingkungan non fisik, masih ada pegawai yang belum menjalin hubungan baik dengan pegawai lain ataupun dengan atasannya.

2. Motivasi

- a. Pegawai merasa kurang dalam memenuhi kebutuhan afiliasi..

3. Disiplin Kerja

- a. Masih ada pegawai yang tidak taat terhadap aturan dalam pekerjaan.
- b. Pegawai masih kurang taat terhadap aturan waktu.

4. Kinerja Pegawai

- a. Kurang optimalnya kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang.
- b. Pegawai masih kurang baik dalam menjalin kerjasama antar pegawai.
- c. Kurangnya rasa tanggung jawab yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan tugasnya.
- d. Kurang baiknya kualitas kerja.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana lingkungan kerja di Kementerian Agama Kabupaten Subang.
2. Bagaimana motivasi kerja di Kementerian Agama Kabupaten Subang.
3. Bagaimana disiplin kerja di Kementerian Agama Kabupaten Subang.
4. Bagaimana kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang.

5. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial di Kementerian Agama Kabupaten Subang.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Lingkungan kerja di Kementerian Agama Kabupaten Subang.
2. Motivasi kerja di Kementerian Agama Kabupaten Subang.
3. Disiplin kerja di Kementerian Agama Kabupaten Subang.
4. Kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang.
5. Besarnya pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial di Kementerian Agama Kabupaten Subang.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia mengenai Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Sesuai dengan tujuan Usulan Penelitian yang sudah dijelaskan tersebut, Usulan Penelitian memiliki banyak kegunaan yang dapat diperoleh. Usulan Penelitian yang dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Subang dapat

memberikan kegunaan untuk mahasiswa ataupun peneliti, Kementerian Agama Kabupaten Subang , dan bagi pihak lain. Adapun kegunaan-kegunaan yang diperoleh sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Dapat menambah ilmu pengetahuan bagi peneliti serta penerapannya dalam teori-teori yang berkaitan dengan lingkungan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja.

2. Bagi Instansi

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan informasi tambahan atau referensi sebagai acuan dalam mengoreksi sistem yang sudah ada pada instansi kedepannya agar dapat menyelesaikan permasalahan yang terkait dengan lingkungan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja.

3. Bagi Pihak Lain

Diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi Perusahaan atau Instansi lain yang mengalami permasalahan serupa.

1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Masalah

1.5.1 Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini dilaksanakan guna untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Subang. Populasi pada penelitian ini merupakan pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang Daerah Provinsi Jawa Barat. Variabel Dependent dalam

penelitian ini adalah kinerja pegawai. Variabel Independent dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja.

1.5.2 Batasan Masalah Penelitian

Pembatasan suatu masalah digunakan untuk menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian tersebut lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Beberapa batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini hanya akan membahas pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah, khususnya di Kementerian Agama Kabupaten Subang. Aspek lain dari kinerja pegawai di sektor swasta atau organisasi non-pemerintah tidak akan dibahas.

2. Variabel yang Diteliti

Penelitian ini akan memfokuskan pada dua variabel utama yaitu lingkungan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Variabel lain yang mungkin berpengaruh, seperti komitmen organisasi dan kepuasan kerja tidak akan dianalisis dalam penelitian ini.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui survei. Oleh karena itu, hasil yang diperoleh mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan pandangan atau pengalaman individu secara mendalam.

4. Keterbatasan Waktu dan Sumber Daya

Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu tertentu dan dengan sumber daya yang terbatas. Hal ini dapat mempengaruhi jumlah responden yang terlibat serta kedalaman analisis yang dapat dilakukan.

5. Konteks Geografis

Fokus penelitian ini terbatas pada Kabupaten Subang di Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk daerah lain di Indonesia dengan kondisi sosial, ekonomi, dan budaya yang berbeda.

Dengan batasan-batasan tersebut, Peneliti lain diharapkan dapat terfokus terhadap pemahaman tentang pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang dan dapat melanjutkan penelitian dengan mengeksplorasi aspek-aspek lain yang belum diteliti lebih lanjut.