

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu penentu utama keberhasilan organisasi, baik yang berada di lingkungan pemerintahan maupun sektor swasta. Pencapaian tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari kinerja pegawai karena aspek tersebut merupakan faktor yang berperan penting dalam mewujudkan sasaran organisasi (Priyono, 2010). Dalam sektor publik, tanggung jawab Aparatur Sipil Negara (ASN) mencakup pelaksanaan kebijakan publik, penyelenggaraan pemerintahan, serta penyediaan pelayanan bagi masyarakat. Oleh sebab itu, kinerja ASN menjadi salah satu tolok ukur utama untuk menilai tingkat efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang tertulis bahwa ASN dituntut untuk memiliki profesionalisme, integritas, juga komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas pemerintahan serta pelayanan publik seiring dengan dinamika dan perkembangan zaman.

Penilaian kinerja bukan semata berdasar pada capaian output, tetapi juga mempertimbangkan proses penyelesaiannya, yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta kemampuan pegawai dalam bekerja sama dengan pihak lain (Sutrisno, 2018). Dalam instansi pemerintah, pengukuran kinerja ASN dilakukan melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai instrumen penilaian resmi yang bertujuan untuk menjamin objektivitas dan akuntabilitas kinerja pegawai. Penilaian SKP didasarkan pada tingkat pencapaian target kerja yang meliputi aspek kuantitas,

kualitas, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas. Pegawai dengan kategori kinerja baik merupakan pegawai yang mampu mencapai target kinerja sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, sedangkan kategori sangat baik diberikan kepada pegawai yang mampu melampaui target kinerja dengan kualitas kerja yang optimal serta memberikan kontribusi tambahan bagi organisasi. Sebaliknya, kategori kurang baik menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pegawai belum memenuhi target yang telah ditetapkan dalam SKP.

Secara teoretis, disiplin kerja didefinisikan sebagai variabel yang diyakini memengaruhi kinerja. Menurut Handoko (1998), disiplin kerja menggambarkan kesediaan individu untuk menaati seluruh ketentuan, aturan, juga norma yang berlaku dalam organisasi, baik yang ditetapkan secara tertulis maupun yang berkembang sebagai kebiasaan atau aturan tidak tertulis. Tingkat disiplin kerja pegawai dapat dilihat dari kesadaran individu dalam menaati ketentuan organisasi serta kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang menjadi kewajibannya. Penerapan disiplin kerja dapat dilihat melalui berbagai indikator, antara lain kehadiran pegawai, ketepatan waktu datang dan pulang kerja, kepatuhan terhadap jam kerja, serta ketaatan dalam menjalankan prosedur maupun standar operasional yang telah ditentukan. Pegawai yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung menjalankan pekerjaannya secara konsisten, tertib, dan sesuai dengan ketentuan organisasi. Kondisi tersebut mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat diwujudkan secara lebih optimal (Nitisemito, 2009). Oleh karena itu, penerapan disiplin kerja yang optimal menjadi aspek berharga dalam membangun budaya kerja yang tertib sekaligus mendorong setiap pegawai untuk menaati seluruh

ketentuan dan peraturan yang berlaku di lingkungan organisasi (Seriadnyani et al., 2026).

Fenomena terkait disiplin kerja pegawai juga ditemukan di Bappeda Kabupaten Buleleng. Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan oleh peneliti, masih ditemukan tingkat disiplin kerja pegawai yang relatif rendah. Kondisi tersebut tercermin dari ketidaktepatan waktu masuk kerja, ketidaksesuaian waktu istirahat dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh instansi, serta keterlambatan pegawai dalam menyelesaikan dan mengumpulkan dokumen yang diminta oleh atasan. Sebagai contoh, berdasarkan aturan jam kerja yang tertera pada instansi, waktu istirahat pegawai pada hari Senin sampai Kamis ditetapkan pukul 12.00 hingga 13.00, namun dalam praktiknya sebagian pegawai melakukan istirahat lebih awal dan kembali bekerja melewati waktu yang ditentukan. Selain itu, pada hari Jumat masih ditemukan pegawai yang hadir melebihi waktu masuk kerja yang telah ditetapkan, yaitu pukul 08.00. Fenomena lain yang juga ditemukan adalah keterlambatan pengumpulan dokumen kerja yang berdampak pada terhambatnya pelaksanaan tugas jabatan fungsional serta koordinasi antarbidang di lingkungan Bappeda Kabupaten Buleleng. Secara teoritis, kondisi disiplin kerja yang rendah tersebut seharusnya berdampak pada rendahnya kinerja pegawai, mengingat kinerja yang baik sangat ditentukan oleh ketepatan dan kecepatan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya (Pratiwi & Suarmanayasa, 2025).

Namun demikian, hasil penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada pegawai Bappeda Kabupaten Buleleng menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada kategori kinerja baik. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kondisi disiplin kerja pegawai di lapangan dengan capaian

kinerja pegawai berdasarkan penilaian formal. Ketidaksesuaian antara kondisi empiris yang ditemukan menunjukkan bahwa disiplin kerja bukan merupakan satu-satunya faktor yang berkontribusi dan menentukan hasil kinerja pegawai.

Temuan dari berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai masih memperlihatkan hasil yang beragam. Sejumlah penelitian mengungkapkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Syanan dan Magdalena (2023) serta Waljiyanti et al. (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting yang mendorong kepatuhan pegawai terhadap berbagai ketentuan organisasi, memperkuat tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, serta berkontribusi dalam meningkatkan kinerja. Dengan tingkat disiplin yang tinggi, pegawai cenderung mampu melaksanakan setiap tugas sesuai standar kerja dan target yang telah ditentukan oleh organisasi.

Sebaliknya, sejumlah penelitian memperoleh temuan yang tidak sejalan. Hasil penelitian Bangun (2016) dan Hidayat et al. (2021) menunjukkan adanya temuan bahwa disiplin kerja belum terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain di luar disiplin kerja yang kemungkinan memiliki kontribusi lebih besar dalam memengaruhi perilaku kerja maupun dorongan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas. Adanya perbedaan hasil pada berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai masih belum konsisten. Oleh karena itu, penelitian lanjutan diperlukan untuk memberikan pemahaman yang lebih spesifik mengenai keterkaitan kedua variabel tersebut.

Secara teoritis, perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui keberadaan komitmen organisasional sebagai variabel yang berperan memediasi hubungan antara kedua variabel tersebut. Menurut Kaswan (2017), komitmen organisasional menunjukkan adanya ikatan psikologis antara pegawai dan organisasi yang diwujudkan melalui rasa loyalitas, keinginan untuk tetap berada dalam organisasi, serta kesediaan memberikan kontribusi guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi umumnya terdorong untuk bekerja secara maksimal karena adanya motivasi internal yang kuat. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai tetap mempertahankan kinerja yang baik meskipun dihadapkan pada berbagai keterbatasan atau tantangan di lingkungan kerja (Triwibowo & Zamora, 2016).

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan beberapa pegawai Bappeda Kabupaten Buleleng, diketahui bahwa komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh pegawai cenderung didominasi oleh komitmen berkelanjutan. Komitmen ini tercermin dari dorongan pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi karena pertimbangan kebutuhan ekonomi, keamanan kerja, serta keterbatasan alternatif pekerjaan di luar organisasi. Selain itu, juga ditemukan adanya komitmen normatif, meskipun dengan intensitas yang lebih rendah, yang tercermin dari rasa kewajiban moral dan tanggung jawab sebagai ASN untuk tetap menjalankan tugas dan pelayanan publik dengan baik (Allen & Meyer, 1990). Temuan ini menunjukkan bahwa keberlangsungan kinerja pegawai tidak semata-mata ditentukan oleh disiplin kerja formal, tetapi juga dipengaruhi oleh bentuk komitmen organisasi yang berkembang dalam diri pegawai.

Berbagai penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa komitmen organisasional berkaitan dengan kinerja pegawai, meskipun hasil yang dilaporkan belum menunjukkan konsistensi. Syukron Jamal et al. (2021) menemukan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasional yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut. Temuan tersebut membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Tingginya komitmen organisasional yang dimiliki pegawai mendorong terciptanya kinerja yang lebih optimal karena adanya keterikatan emosional, rasa memiliki terhadap organisasi, serta menunjukkan kesungguhan dan tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang menjadi kewajibannya.

Komitmen organisasional tidak hanya berperan dalam memengaruhi kinerja pegawai, tetapi juga dapat terbentuk melalui tingkat disiplin kerja yang dimiliki pegawai. Pittaloka dan FoEh (2024) menjelaskan bahwa penerapan disiplin kerja yang baik mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, disiplin kerja yang diterapkan secara konsisten berpotensi meningkatkan komitmen organisasional dalam diri setiap pegawai.

Namun, hasil yang diperoleh dalam beberapa penelitian tidak selalu menunjukkan kesimpulan yang sama. Sudama (2022) melaporkan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan temuan tersebut, Ardiswari dkk. (2026) justru menemukan adanya pengaruh negatif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian tersebut

mengindikasikan bahwa keterkaitan antara disiplin kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai masih belum memperoleh bukti empiris yang konsisten. Atas dasar kondisi tersebut, penelitian lanjutan diperlukan untuk menguji kembali hubungan di antara ketiga variabel tersebut pada konteks penelitian yang berbeda.

Dalam konteks ASN, pentingnya disiplin kerja dan komitmen organisasi juga ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyatakan bahwa ASN harus memiliki integritas, profesionalisme, serta komitmen terhadap organisasi dan pelayanan publik. Undang-undang ini menegaskan bahwa pencapaian kinerja ASN tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan formal terhadap peraturan, tetapi juga oleh komitmen internal pegawai terhadap organisasi dan tugas yang diembannya.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Peran Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Disiplin Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buleleng”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, beberapa permasalahan yang menjadi fokus penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a) Tingkat disiplin kerja pegawai Bappeda Kabupaten Buleleng masih tergolong rendah, yang ditunjukkan oleh ketidaktepatan waktu kehadiran, jam istirahat yang tidak sesuai ketentuan, serta keterlambatan penyelesaian tugas.
- b) Secara teoritis, rendahnya disiplin kerja seharusnya berdampak pada penurunan kinerja pegawai, namun kondisi empiris menunjukkan bahwa capaian kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Buleleng tetap berada pada kategori baik

berdasarkan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara teori dan praktik terkait hubungan disiplin kerja pegawai dan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Buleleng.

- c) Komitmen organisasi diduga berperan dalam menjaga kinerja pegawai meskipun tingkat disiplin kerja relatif rendah.
- d) Hasil wawancara awal menunjukkan bahwa komitmen organisasi pegawai Bappeda Kabupaten Buleleng lebih didominasi oleh komitmen berkelanjutan dan sebagian kecil komitmen normatif, yang belum sepenuhnya dipahami pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.
- e) Belum terdapat gambaran empiris yang jelas mengenai keterkaitan antarvariabel penelitian pada Bappeda Kabupaten Buleleng, terutama mengenai pengaruh disiplin kerja pegawai terhadap komitmen organisasional, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai, serta kemampuan komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka penelitian memberi fokus pada disiplin kerja pegawai (X) terhadap kinerja pegawai (Y) dan komitmen organisasional (Z) sebagai variabel mediasi.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang serta pembatasan masalah, rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buleleng?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buleleng?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buleleng?
4. Apakah komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mempelajari pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buleleng.
2. Untuk mempelajari pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buleleng.
3. Untuk mempelajari pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buleleng.
4. Untuk mempelajari peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh disiplin kerja pegawai terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buleleng.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Di samping itu, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya bukti empiris mengenai dominasi komitmen berkelanjutan serta kecenderungan komitmen normatif yang dimiliki oleh aparatur sipil negara.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Instansi (Bappeda Kabupaten Buleleng)

Temuan penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh pimpinan sebagai dasar dalam menyusun kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Fokus kebijakan tersebut diarahkan pada peningkatan disiplin kerja serta penguatan komitmen organisasional pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja.

b) Bagi Peneliti Selanjutnya

Temuan penelitian ini diharapkan mampu memperkaya referensi bagi peneliti pada masa mendatang serta menjadi bahan pembandingan dalam penelitian mengenai disiplin kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai, terutama yang dilakukan pada instansi pemerintahan.