

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Konteks organisasi, terutama di sektor publik, kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menjadi salah satu elemen utama bagi suatu organisasi atau perusahaan dibandingkan dengan elemen sumber daya lainnya, seperti modal dan teknologi karena sumber daya manusia menjadi faktor utama yang mengendalikan faktor lain. Sehingga sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan (Sari & Dewanti, 2025). Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja, loyalitas, dan keberlanjutan tenaga kerja dalam berbagai sektor, termasuk sektor publik, pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung bertahan lebih lama, memberikan kontribusi maksimal dan mendukung visi dan misi serta tujuan organisasi (Meyer, *et al.*, 1991).

Komitmen yang kuat membuat pegawai merasa lebih terikat dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya sehari-hari (Mayasari & Gunawan, 2025). Fenomena umum yang banyak terjadi dalam instansi yaitu masih rendahnya komitmen yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Membangun komitmen pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepuasan kerja, kepercayaan terhadap organisasi, kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi, rekan kerja, serta dukungan dari pimpinan (Mowday, *et al.*, 2013).

Meyer dan Allen (1991), menyatakan komitmen organisasi mencerminkan keterikatan psikologis individu terhadap organisasi, yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu afektif (emosional), kontinuan (berdasarkan kebutuhan), dan normatif (berdasarkan kewajiban moral). Tingkat komitmen yang tinggi dapat menciptakan loyalitas, dedikasi, dan peningkatan kinerja pegawai. Dalam lanskap administrasi publik, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung berdiri sebagai entitas yang sangat penting, yang dipercayakan dengan tugas penting untuk mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia di wilayah tersebut (Wahyuningtyas & Kirana, 2022). Lembaga pemerintahan memegang peran penting dalam menyediakan layanan publik dan mewujudkan tujuan nasional. Sebagai lembaga yang diberi mandat untuk melayani masyarakat, lembaga pemerintahan bertanggung jawab menyediakan berbagai layanan yang berdampak langsung pada kehidupan sehari-hari warga negara, seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur, dan keamanan (Telagawathi *et al.*, 2025). Efektivitas lembaga ini terkait erat dengan komitmen yang ditunjukkan oleh para pegawainya, karena dedikasi mereka secara langsung berdampak pada kualitas layanan publik yang diberikan dan efektivitas operasi pemerintahan secara keseluruhan (Amran, 2023).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilaksanakan, fenomena yang terjadi pada pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung menunjukkan bahwa komitmen organisasi belum sepenuhnya berkembang secara optimal. Mengacu pada konsep komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif, komitmen

berkelanjutan, dan komitmen normatif. Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Badung, indikasi permasalahan terlihat pada ketiga dimensi tersebut.

Hasil wawancara dengan pegawai dan observasi pada dimensi komitmen afektif (*affective commitment*), ditemukan bahwa rasa keterikatan atau komitmen afektif pegawai masih perlu ditingkatkan agar lebih optimal. Hal ini terlihat dari cara pegawai memaknai peran dan tanggung jawabnya di tempat kerja yang saat ini cenderung masih terbatas pada pemenuhan tugas rutin saja. Kondisi tersebut tercermin dalam beberapa praktik perilaku yang berkaitan dengan indikator rasa memiliki yang di mana dalam dinamika kerja rutin, kepedulian terhadap keberhasilan organisasi secara menyeluruh masih memerlukan penguatan. Sebagai contoh, ketika terdapat kendala atau tantangan teknis pada unit kerja/bidang lainnya, perhatian pegawai cenderung masih terfokus pada lingkup tugas pokok dan fungsi masing-masing. Belum terlihat adanya dorongan yang kuat untuk memandang permasalahan organisasi sebagai tanggung jawab pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa perasaan sebagai satu kesatuan tim yang solid masih dalam proses pendalaman agar setiap tantangan organisasi dirasakan sebagai kepentingan bersama. Secara keseluruhan, BKPSDM Kabupaten Badung perlu mendorong agar pegawai tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi juga karena rasa bangga dan rasa memiliki yang tinggi. Dengan demikian, setiap pegawai akan merasa bahwa kemajuan instansi adalah kebanggaan dan tanggung jawab mereka secara pribadi.

Dimensi komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) pegawai BKPSDM Kabupaten Badung, berdasarkan hasil observasi dan wawancara, pegawai cenderung bertahan dalam organisasi karena adanya jaminan keamanan kerja sebagai aparatur sipil negara, dukungan rekan kerja yang telah terjalin dengan

baik, serta lingkungan kerja yang dirasa nyaman dan stabil. Keputusan untuk tetap berada dalam organisasi tidak sepenuhnya didasarkan pada keterikatan terhadap visi dan misi instansi, melainkan lebih karena pertimbangan keamanan karier dan kestabilan penghasilan. Selain itu, terdapat kecenderungan bahwa pegawai merasa kurang aman apabila harus keluar atau berpindah organisasi, karena adanya kekhawatiran terhadap ketidakpastian di tempat baru. Faktor lain yang turut memengaruhi adalah rasa enggan untuk kembali beradaptasi dengan lingkungan kerja, sistem, dan budaya organisasi yang berbeda. Dengan demikian, keberlanjutan bekerja di BKPSDM Badung lebih dipengaruhi oleh pertimbangan rasional dan rasa aman dibandingkan oleh komitmen psikologis yang kuat terhadap organisasi.

Hasil wawancara dengan pegawai dan observasi pada dimensi komitmen normatif (*normative commitment*), rasa tanggung jawab moral terhadap organisasi dan loyalitas terhadap visi-misi institusi saat ini tampak masih dalam tahap perkembangan menuju titik optimal, di mana kontribusi yang diberikan pegawai cenderung masih selaras dengan pemenuhan standar tugas pokok dan fungsi masing-masing. Kondisi tersebut tercermin dalam beberapa praktik kerja yang menunjukkan bahwa rasa kewajiban kolektif masih memiliki ruang untuk ditingkatkan. Sebagai contoh, ketika organisasi menghadapi situasi dengan volume pekerjaan yang tinggi atau lonjakan agenda pelayanan kepegawaian, fokus pegawai umumnya masih tertuju pada penyelesaian tanggung jawab individual secara mandiri. Kesadaran untuk memikul beban tugas secara bersama-sama sebagai satu kesatuan institusi belum sepenuhnya muncul secara spontan dalam menghadapi tantangan organisasi tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa pemaknaan pelayanan publik sebagai sebuah amanah moral yang harus dijaga kualitasnya

secara mendalam masih terus diupayakan transformasinya agar menjadi budaya kerja yang melekat. Fenomena ini memberikan gambaran bahwa loyalitas dan keinginan untuk bertahan di organisasi pada sebagian pegawai masih didominasi oleh aspek kepatuhan formal terhadap regulasi, sehingga diperlukan langkah-langkah strategis agar komitmen tersebut berkembang menjadi kesadaran moral yang lebih kuat demi kemajuan BKPSDM Kabupaten Badung

Peningkatan komitmen pada pegawai perlu menjadi perhatian penting untuk memaksimalkan pelayanan publik di lingkungan BKPSDM Kabupaten Badung. Bersumber dari badungkab.go.id, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung aktif menjalankan menjalankan program Rapat Koordinasi (rakor) Kepegawaian Tahun 2025. Hal tersebut menggambarkan upaya dalam meningkatkan komitmen, situasi tersebut menegaskan bahwa sebelumnya memang dibutuhkan pendekatan khusus terhadap komitmen di antara pegawai.

Faktor yang diduga memengaruhi komitmen organisasi adalah *self-efficacy* atau keyakinan terhadap kemampuan diri dan kompetensi (Anggraini & Fauzan, 2022). Bandura (1997) menyatakan bahwa *self-efficacy* memengaruhi bagaimana seseorang memotivasi dirinya, bertindak, dan bertahan dalam menghadapi tantangan. Dari hasil observasi, wawancara, dan data dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan pada pegawai BKPSDM Kabupaten Badung, fenomena yang terlihat di lingkungan BKPSDM Kabupaten Badung menunjukkan sebagian besar pegawai memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi. Fenomena tersebut tampak jelas ketika BKPSDM Kabupaten Badung melaksanakan program-program pengembangan kapasitas, seperti pelatihan keprotokolan, bimbingan teknis penyusunan SK PPPK, serta workshop digitalisasi data ASN. Selain itu, tingkat

self-efficacy yang tinggi juga tercermin dari kemampuan pegawai dalam mengambil keputusan dan mengelola beban kerja secara mandiri. Menurut Bandura (1997), individu dengan *self-efficacy* tinggi cenderung percaya diri dalam menyelesaikan tugas yang menantang serta lebih cepat bangkit dari kegagalan. Hal tersebut tercermin pada BKPSDM Kabupaten Badung ketika pegawai mampu mengambil keputusan dalam memecahkan masalah administratif.

Fenomena *self-efficacy* tinggi juga terlihat dari partisipasi aktif pegawai dalam kegiatan pengembangan kompetensi dan pelatihan teknis. Misalnya, dalam kegiatan pelatihan keprotokolan dan penguatan tata kelola pemerintahan pada tahun 2025 yang diselenggarakan Pemerintah Kabupaten Badung, pegawai BKPSDM menunjukkan antusiasme dan kemandirian dalam menerapkan materi pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari (Badungkab.go.id, 2025). Hal ini sejalan dengan pendapat Schunk & Dibenedetto (2020) yang menjelaskan bahwa *self-efficacy* berperan penting dalam mendorong partisipasi aktif dalam pembelajaran dan peningkatan profesionalitas kerja. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa BKPSDM Kabupaten Badung telah berhasil membangun lingkungan kerja yang mendukung *self-efficacy* positif melalui pelatihan berkelanjutan, budaya kolaboratif, dan pemberian tanggung jawab yang proporsional. Pegawai dengan *self-efficacy* tinggi menjadi modal penting dalam meningkatkan kualitas layanan publik, sebagaimana dikemukakan oleh Bernadian & Muarifah (2024) bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, pengelolaan *self-efficacy* yang tinggi secara berkelanjutan menjadi faktor strategis untuk memperkuat komitmen organisasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung.

Kompetensi juga menjadi aspek yang sangat berpengaruh (Anggraini & Fauzan, 2022). Spencer & Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Pegawai yang kompeten akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja dan mampu menunjukkan performa yang baik. Dalam BKPSDM, pegawai dihadapkan pada berbagai kegiatan dan program yang penting seperti proses pengadaan/seleksi ASN, penetapan formasi, pengangkatan PPPK, pengembangan sumber daya manusia, dan pengolahan data kepegawaian yang menuntut ketelitian dan pengetahuan yang tinggi. Tingkat pengetahuan dan keterampilan diperlukan dalam mengerjakan tugas, karena pegawai/karyawan yang berpengalaman lebih mampu dalam mengatasi masalah dan lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan (Utari & Dewanti, 2025). Seorang pegawai perlu diperhatikan kompetensi dirinya agar terjadi keselarasan antara kinerja yang dihasilkan dengan tercapainya visi misi yang telah ditetapkan (Atidira & Idarata, 2025).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung, ditemukan bahwa kompetensi pegawai dalam aspek pengetahuan, pemahaman, dan kemampuan sudah optimal. Sebagian besar pegawai telah memiliki kemampuan yang baik dalam menguasai regulasi kepegawaian, tata cara administrasi, dan sistem kerja yang berlaku. Pegawai tidak hanya memahami alur kerja secara konseptual, tetapi juga mengimplementasikannya secara nyata dalam tugas sehari-hari. Pegawai BKPSDM terus menunjukkan peningkatan kompetensi melalui berbagai pelatihan, sosialisasi, dan penguatan tata kelola profesional. Hal tersebut

ditunjukkan pada Mei 2025 yang bersumber dari badungkab.go.id, Pemerintah Kabupaten Badung menyelenggarakan pelatihan keprotokolan yang ditunjukkan untuk meningkatkan profesionalisme, disiplin dan pemahaman etika tugas pemerintahan. Pelatihan ini ditujukan bagi jabatan fungsional terkait, yang dimana hal ini menunjukkan perhatian yang lebih besar terhadap kompetensi teknis pegawai BKPSDM Kabupten Badung dan pendukungnya. Pembelajaran dan pelatihan dapat membentuk kompetensi yang tinggi dengan memiliki kemampuan teknis dan keterampilan praktis (Yudiatmaja & Dewi, 2025).

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh *self-efficacy* dan kompetensi terhadap komitmen organisasi menyatakan hubungan positif antar variabel. Hasan & Hasan (2020) dalam penelitiannya menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Anggraini & Fauzan (2022) dalam penelitiannya menyatakan kompetensi dan efikasi diri/*self-efficacy* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Bernadian & Muarifah (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Terdapat kesenjangan dalam penelitian terdahulu yang dimana dalam penelitian Arif & Fauzan (2022) menyatakan efikasi diri/*self-efficacy* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Abadi (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil analisis dan temuan terhadap beberapa penelitian terdahulu, ditemukan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang dimana menunjukkan perlunya dilakukan penelitian lanjutan. Beberapa studi dan penelitian sebelumnya telah membahas pengaruh *self-efficacy* terhadap komitmen organisasi secara

terpisah, maupun pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi, namun belum banyak penelitian yang secara simultan mengkaji pengaruh *self-efficacy* dan kompetensi terhadap komitmen organisasi dalam satu model penelitian khususnya dalam konteks instansi pemerintahan seperti BKPSDM Kabupaten Badung. Secara empiris, kondisi di BKPSDM Kabupaten Badung menunjukkan bahwa dari sisi keyakinan diri (*self-efficacy*) dan kemampuan teknis (kompetensi), pegawai BKPSDM Kabupaten badung berada pada tingkat yang relatif baik.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa adanya gap antara tingginya *self-efficacy* dan kompetensi tersebut yang belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan komitmen organisasi yang optimal. Meskipun pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung memiliki tingkat *self-efficacy* dan kompetensi yang relatif tinggi, namun kondisi tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh tingkat komitmen organisasi yang optimal. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan (gap) antara kapasitas individu (*self-efficacy* dan kompetensi) dengan keterikatan psikologis terhadap organisasi (komitmen organisasi).

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa pegawai dengan *self-efficacy* dan kompetensi tinggi belum tentu memiliki komitmen organisasi yang kuat. Fenomena ini berbeda dengan sebagian besar temuan penelitian sebelumnya, seperti Bernadian & Muarifah (2024) dan Anggraini & Fauzan (2022), yang menyatakan bahwa *self-efficacy* dan kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, fenomena ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk memahami bagaimana dan sejauh mana *self-efficacy* dan kompetensi

berpengaruh terhadap komitmen organisasi dalam konteks organisasi pemerintahan daerah seperti BKPSDM Kabupaten Badung.

Mempertimbangkan pentingnya peran *self-efficacy* dan kompetensi terhadap komitmen organisasi, maka penelitian ini perlu dilakukan untuk menganalisis sejauh mana kedua variabel tersebut berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai di lingkungan BKPSDM Kabupaten Badung. Oleh karena itu, diperlukannya penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan latar belakang, fenomena, urgensi/relevansi penelitian dan kesenjangan penelitian terdahulu, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Self-efficacy* dan Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung”.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang, terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*). Keterikatan dan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari kecenderungan pegawai yang masih berfokus pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing, sementara kepedulian terhadap keberhasilan organisasi secara menyeluruh serta keterlibatan dalam menyikapi permasalahan lintas unit kerja masih memiliki ruang untuk diperkuat.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) keputusan pegawai untuk tetap bertahan di organisasi cenderung dipengaruhi oleh pertimbangan

keamanan kerja, stabilitas penghasilan, serta kenyamanan lingkungan kerja. Faktor kekhawatiran terhadap ketidakpastian apabila berpindah instansi dan keengganan untuk beradaptasi dengan lingkungan baru turut menjadi pertimbangan, sehingga keberlanjutan bekerja lebih didasarkan pada pertimbangan rasional dibandingkan keterikatan psikologis terhadap organisasi.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*) loyalitas dan rasa tanggung jawab moral terhadap organisasi masih menunjukkan variasi dalam implementasinya. Dalam situasi tertentu, seperti peningkatan beban kerja, fokus pegawai cenderung pada penyelesaian tanggung jawab individual, sementara kesadaran kolektif sebagai bagian dari tanggung jawab institusional secara menyeluruh masih dapat terus diperkuat untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.
4. Terdapat kesenjangan antara tingginya *self-efficacy* dan kompetensi dengan komitmen organisasi. Secara teoritis *self-efficacy* dan kompetensi diyakini berpengaruh terhadap komitmen organisasi, pengaruh tersebut belum dibuktikan secara empiris dalam konteks instansi pemerintahan di Kabupaten Badung. Oleh karena itu, diperlukan penelitian untuk menguji dan menganalisis hubungan antar variabel tersebut.

1.3 Pembatasan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu meluas dalam penelitian ini, maka penulis perlu

memberikan batasan terhadap permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini hanya dibatasi pada variabel *self-efficacy*, kompetensi, dan komitmen organisasi.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang sudah diuraikan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *self-efficacy* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung?
3. Apakah *self-efficacy* dan kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada terdapat tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh *self-efficacy* terhadap komitmen organisasi pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung.
2. Menguji pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung.

3. Menguji pengaruh *self-efficacy* dan kompetensi terhadap komitmen organisasi pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Diharapkan penelitian ini mampu memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis dengan relevan, adapun manfaat dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM), khususnya dalam memahami pengaruh *self-efficacy* dan kompetensi terhadap komitmen organisasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan pengembangan pegawai, khususnya dalam meningkatkan *self-efficacy* dan kompetensi guna memperkuat komitmen organisasi.