

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Konsep manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aspek terpenting dalam pengelolaan suatu bisnis atau organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuannya. Agar kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan sukses, lancar, dan berkesinambungan, kami membutuhkan karyawan yang kompeten dalam pekerjaannya dan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan dan organisasi karena berperan sebagai penegak kebijakan perusahaan dan aktivitas bisnis. Sumber daya suatu perusahaan seperti modal, metode, material, dan mesin tidak dapat memberikan hasil yang optimal tanpa dukungan orang-orang yang berkompeten dan bekerja maksimal di bidangnya. Memang benar bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dan organisasi. Kualitas dan kuantitas kerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja, hasil, dan tingkat kemajuan perusahaan (Irmayanti et al., 2020). Kinerja yang baik dari karyawan adalah hal yang diharapkan oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuan, kemajuan, dan keinginan yang berkelanjutan, serta untuk mempertahankan reputasi yang baik. Jumlah karyawan yang disiplin berkorelasi positif dengan produktivitas atau kinerja perusahaan secara keseluruhan (Anggriawan *et al.*, 2023). Pengukuran tingkat keberhasilan suatu pekerjaan dikenal sebagai kinerja. Kinerja sangat penting bagi suatu

organisasi karena menunjukkan seberapa efektif perusahaan itu dan seberapa baik seorang manajer mengelola organisasi dan sumber daya manusianya. Tidak ada organisasi yang dapat mencapai tujuan sepenuhnya kecuali semua karyawannya mencapai tingkat kinerja terbaik mereka. Semua orang di komunitas harus berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, bisnis akan sulit mencapai tujuannya (Pusparani, 2021).

Ada banyak faktor pendorong yang dapat memengaruhi kinerja seseorang. Kinerja karyawan sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Jika kinerja karyawan buruk, itu akan berdampak buruk pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Demikian pula, jika kinerja perusahaan meningkat, organisasi akan lebih baik (Dewi Astuti, 2022). Kinerja karyawan berdampak signifikan pada hasil perusahaan secara keseluruhan. Jika karyawan menunjukkan penurunan kinerja, itu menunjukkan bahwa mereka tidak termotivasi untuk bekerja, yang ditandai dengan penurunan komitmen mereka terhadap pekerjaan mereka (Dewi Astuti, 2022).

Maka perlu pemahaman bersama tentang budaya kerja membantu karyawan berkomunikasi tentang peran, tugas, dan tanggung jawab mereka, meningkatkan kepercayaan di dalam organisasi. Selain itu, pemahaman timbal balik di antara karyawan akan mengurangi kemungkinan konflik internal di perusahaan dan membantu mereka menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik (Tamimi *et al.*, 2022). Jika karyawan merasa bahwa mereka bertanggung jawab untuk membangun budaya perusahaan, mereka akan lebih termotivasi untuk mencapai visi dan misi perusahaan (Tamimi *et al.*, 2022). Suatu perusahaan mungkin memiliki budaya kerja

yang kuat dan tertanam yang menunjukkan manajemen yang baik, kendali, dan kemajuan. Budaya kerja yang baik dapat membantu membuat tempat kerja menyenangkan, terutama dalam hal kenyamanan dan ketertiban karyawan. Sangat diharapkan bahwa setiap karyawan yang bekerja untuk suatu organisasi memiliki pemahaman yang mendalam tentang budaya kerja, yang akan membantu mereka berkembang melalui pola dan panduan yang telah disepakati bersama (Tamimi *et al.*, 2022). seperti yang dinyatakan sebelumnya oleh Qomaruddin (2019), bahwa budaya kerja melekat pada organisasi. Budaya kerja merupakan bagian penting dalam suatu organisasi karena tanpa budaya kerja yang jelas suatu organisasi tidak mungkin dapat berjalan dengan sukses. Bagi organisasi, budaya tempat kerja merupakan aspek penting untuk dipertimbangkan karena berkaitan dengan interaksi antar karyawan. Hal ini juga memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi. Untuk itu berbagai cara dilakukan, salah satunya adalah reformasi birokrasi yang mengubah sistem dan struktur organisasi pemerintahan. Kerangka Reformasi Birokrasi mencakup delapan bidang penataan. Kedelapan bidang tersebut adalah organisasi, manajemen, hukum, sumber daya manusia, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, pola pikir, dan kebudayaan. Kedelapan bidang penataan tersebut merupakan tujuan dari agenda reformasi birokrasi yang digagas pemerintah, yang salah satunya adalah struktur sumber daya manusia yang mengharuskan sumber daya manusia dilaksanakan oleh aparatur yang jujur dan kompeten, profesional, efisien dan bertanggung jawab. (Sukartini & Gaol, 2022).

Komponen utama peningkatan kapasitas pegawai adalah pelatihan, yang merupakan pendekatan penting untuk mengatasi penurunan kinerja pejabat pemerintah dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Dengan pelatihan, diharapkan kinerja pegawai akan meningkat secara signifikan dan program-program dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa pelatihan memungkinkan karyawan untuk diberdayakan dan dikembangkan sehingga mereka memiliki kemampuan, keahlian, dan keterampilan yang sesuai dengan harapan. Pelatihan karyawan adalah proses pemberian pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu kepada karyawan agar mereka lebih berkualitas dan mampu melakukan pekerjaannya sesuai standar (Frinelya, 2020). Ini sejalan dengan upaya untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.

Menurut Sedarmayanti (2019) Pelatihan dapat sangat membantu karyawan memahami pengetahuan praktis dan meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Program pelatihan yang lebih baik memberi karyawan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas pekerjaan dengan baik. penelitian sebelumnya tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja juga dijelaskan secara empirik. Untuk mendorong pembangunan berkelanjutan, pelatihan sangat penting, dan metode untuk mencapai tujuan ini memerlukan perhatian yang lebih besar. Pelatihan orang-orang penting dalam pemerintahan, seperti pejabat tingkat tinggi yang membuat keputusan dan pegawai negeri, sering kali menjadi fokus utama pelatihan. Seperti yang disebutkan sebelumnya,

evaluasi dan pengembangan kemampuan setiap individu merupakan komponen penting dari manajemen yang efektif. Manajemen memerlukan evaluasi pengetahuan dan keterampilan, prestasi, visi, dan inisiatif karyawan untuk menjalankan manajemen yang efektif. Selain meningkatkan kualitas staf secara keseluruhan, penilaian staf sangat penting untuk memastikan pembangunan berkelanjutan dan kerja sama yang efektif di berbagai departemen. Evaluasi adalah bagian penting dari proses untuk mendorong metode pengelolaan yang lebih kreatif.

Penelitian ini yang dilakukan pada Pemerintah Kabupaten Jember yaitu Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember merupakan institusi yang mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang administrasi kependudukan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang diberikan kepada kabupaten di bidang administrasi kependudukan yang mencakup melaksanakan urusan pemerintahan di bidang administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, meliputi aspek fasilitasi pelayanan administrasi kependudukan serta pengelolaan informasi administrasi kependudukan dan pemanfaatan data.

Berdasarkan penelitian tentang kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember, dimana berkaitan dengan kinerja pegawai yang menurun mengacu pada sasaran kinerja pegawai (SKP) sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 yang diukur melalui orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan.

Indikator kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan. Tabel berikut menunjukkan beberapa masalah kinerja:

Tabel 1.1
Capaian Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
Kabupaten Jember Periode Tahun 2021-2023

No	Sasaran Kinerja Pegawai	Tahun			Target
		2021	2022	2023	
1	Orientasi Pelayanan	95%	93%	92%	100%
2	Komitmen	93%	92%	91%	100%
3	Inisiatif Kerja	95%	93%	91%	100%
4	Kerjasama	96%	94%	92%	100%
5	Kepemimpinan	95%	93%	92%	100%

Sumber: Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember, 2023

Fenomena yang terjadi pada kinerja pegawai menurun dari tahun 2021 hingga 2023, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 1.1. Ada penurunan dalam prosentase pencapaian kinerja karyawan setiap tahun mengacu pada sasaran kinerja pegawai (SKP). hal ini disebabkan karena banyak pegawai yang produktivitas kerjanya dari setiap penugasan mengalami penurunan, hal ini terlihat dari nilai rata-rata keseluruhan kualitas pekerjaan yang diberikan.

Tabel 1.2
Laporan Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
Kabupaten Jember Periode Tahun 2021-2023

No	Uraian	Tahun		
		2021	2022	2023
1	Perekaman KTP el	44.873 (99,77%)	43.866 (98,54%)	43.211 (98,08%)
2	Kartu Identitas Anak (KIA)	345.789 (51,16%)	321.354(49,32%)	288.566 (47,05%)
3	Akta Kelahiran	42.912 (98,81%)	38.754 (96,24%)	32.754 (89,71%)

Sumber: Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember , 2023

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari fenomena masalah yang terkait dengan kinerja pegawai yang bekerja di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember yang mengalami penurunan kinerja, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 1.2.

Berdasarkan research gap tentang kinerja pegawai peneliti terdahulu telah melakukan penelitian dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui pengaruh budaya kerja, pelatihan, komitmen afektif yang positif dan signifikan diantaranya sebagai berikut :

1. Penelitian Djatmiko H *et al.* (2023) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui Motivasi Kerja pada Kantor Badan Pendapatan Daerah”. Berdasarkan penelitian ini menemukan hasil bahwa budaya kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Penelitian Triwulandari *et al.* (2023) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya kerja, Lingkungan Kerja, dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Denpasar”. Berdasarkan penelitian ini menemukan hasil bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Denpasar.

3. Penelitian Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya kerja terhadap variabel kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara.
4. Penelitian Anggriawan *et al.* (2023) dengan judul penelitian “Pengaruh kompetensi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening.”. Berdasarkan penelitian ini menemukan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Penelitian Hendra, H.(2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya kerja, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan”. Berdasarkan penelitian ini menemukan hasil bahwa secara parsial budaya kerja dan pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Secara simultan budaya kerja dan pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
6. Penelitian Kurniasari *et al.* (2018) dengan judul penelitian “Peran Komitmen Organisasional dalam meintervening pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Budaya kerja terhadap Kinerja Perawat”. Berdasarkan penelitian ini menemukan hasil bahwa pelatihan dan budaya kerja berdampak ke komitmen organisasional terhadap kinerja perawat.
7. Penelitian Sabihi *et al.* (2023) dengan judul penelitian “Peran Komitmen Organisasional dalam meintervening pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Budaya kerja terhadap Kinerja Perawat”. Berdasarkan penelitian ini menemukan hasil bahwa komitmen organisasional menunjukkan peran mediasi secara penuh (complete) dalam memediasi pengaruh pelatihan dan budaya kerja terhadap kinerja perawat RSUD Waluyo Jati Kraksaan.
8. Penelitian Aprilianto *et al.* (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Peran Pemimpin dan Komitmen Afektif Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Kabupaten Kutai Timur”.

Berdasarkan penelitian ini menemukan hasil bahwa Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

9. Penelitian Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X di Semarang)”. Berdasarkan penelitian ini menemukan hasil bahwa Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
10. Penelitian Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai”. Berdasarkan penelitian ini menemukan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan, motivasi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain penelitian pengaruh budaya kerja, pelatihan, dan komitmen afektif yang berpengaruh positif dan signifikan terdapat juga research gap dari penelitian lain, yaitu penelitian yang menunjukkan hasil yang berbeda, bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja diantaranya sebagai berikut :

1. Penelitian Ibrahim *et al.* (2017) dengan judul penelitian “*The effect of soft skills and Training methodology on employee performance*”. Berdasarkan penelitian ini menemukan hasil bahwa menunjukkan kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh pelatihan.
2. Penelitian Otoo *et al.* (2019) dengan judul penelitian “*Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry’s performance: The mediating role of employee performance*”. Berdasarkan penelitian ini menemukan hasil bahwa kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh pelatihan namun beberapa praktik HRD mempengaruhi kinerja organisasi melalui dampaknya terhadap kinerja karyawan. Penelitian lebih lanjut mengungkapkan bahwa kinerja karyawan memediasi hubungan antara praktik HRD dan kinerja organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dijelaskan bahwa masih terdapat gap penelitian yang mempengaruhi komitmen afektif yaitu budaya kerja dan pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa gap penelitian tersebut perlu dikaji lebih lanjut, komitmen afektif dipandang sebagai suatu nilai pada suatu organisasi yang menunjukkan bahwa seseorang benar-benar memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya, individu berusaha melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi (Aprilianto *et al.*, 2019), maka dilakukan penelitian lebih lanjut tentang **“Pengaruh budaya kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening”**, studi kasus pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.

1.2. Perumusan Masalah

Fenomena di atas menunjukkan penurunan kinerja pegawai dari tahun 2021 hingga 2023. Ada penurunan dalam prosentase pencapaian sasaran kinerja pegawai setiap tahun. Beberapa penelitian menemukan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Kurniasari *et al.*, 2018; Sedarmayanti, 2019; Hendra, 2020; Anggriawan, *et al.*, 2023), namun hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ibrahim, *et al.*, 2017; Otoo, *et al.*, 2019) menemukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan research gap di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian (research problem) ini adalah bagaimana peningkatan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh budaya kerja dan pelatihan yang didukung melalui komitmen afektif.

Oleh karena itu, pertanyaan penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?
2. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?
3. Apakah komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?
4. Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?
5. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?
6. Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?
7. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari kegiatan penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Untuk mengetahui apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?

2. Untuk mengetahui apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?
3. Untuk mengetahui apakah komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?
4. Untuk mengetahui apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?
5. Untuk mengetahui Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?
6. Untuk mengetahui apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?
7. Untuk mengetahui apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan:

1. Manfaat Akademis :
 - a. Diharapkan bahwa penelitian ini akan meningkatkan pengetahuan penulis, membuka wawasan, dan mengembangkan pengetahuan dalam bidang yang diteliti;
 - b. Penelitian ini dapat memberikan referensi dan masukan untuk pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama untuk meningkatkan kinerja pegawai.
 - c. Diharapkan bahwa penelitian ini akan meningkatkan pengetahuan penulis, membuka wawasan, dan mengembangkan pengetahuan dalam bidang yang diteliti.
2. Manfaat Praktis :
 - a. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember dapat manfaat bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pemahaman dan implementasi budaya kerja yang tepat dan pelatihan melalui komitmen afektif.
 - b. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai acuan untuk organisasi dalam menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia dan budaya kerja yang lebih efektif serta dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk implementasi kebijakan peningkatan kinerja pegawai.