

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam beberapa tahun terakhir, Indonesia telah memasuki era transformasi birokrasi yang berdampak signifikan terhadap tata kelola dan pelayanan publik di berbagai sektor, khususnya sektor pendidikan (Utami *et al.*, 2024). Tekanan globalisasi dan perubahan regulasi sering kali memacu pergeseran cara kerja organisasi pemerintahan sehingga tuntutan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi semakin intensif (Muzaini *et al.*, 2024). Pemerintah pusat maupun daerah menghadapi ekspektasi masyarakat yang menginginkan pelayanan lebih cepat, transparan, dan akuntabel, sejalan dengan perkembangan teknologi informasi yang mentransformasi proses administrasi serta pola komunikasi organisasi (Endrianto, 2021). Namun, kenyataan di lapangan kerap menunjukkan adanya disparitas antara harapan publik terhadap pelayanan prima dan realita pelaksanaan tugas harian aparatur negara, termasuk di lingkungan pendidikan (Zega, 2025). Permasalahan seperti tingkat produktivitas yang stagnan, motivasi kerja pegawai yang menurun, dan disiplin yang kurang konsisten masih menjadi tantangan utama dalam mengupayakan perbaikan berkelanjutan (Sugiyanto & Santoso, 2021). Survei kepuasan masyarakat secara nasional dan laporan audit internal setingkat daerah membuktikan bahwa kualitas kinerja aparatur sipil negara (ASN) tetap menjadi isu sentral yang harus ditangani melalui upaya komprehensif dan berkesinambungan agar tujuan pembangunan nasional dan misi pendidikan dapat terwujud optimal (Handoyo, 2024).

Kinerja pegawai memegang posisi krusial sebagai penentu keberhasilan organisasi, mencerminkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan roda administrasi, baik di instansi publik maupun swasta (Masyaili & Pagala, 2024). Dalam konteks pemerintahan, kinerja pegawai yang tinggi berperan langsung dalam mendukung pencapaian visi dan misi lembaga, peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat, serta kematangan adaptasi institusi terhadap berbagai perubahan strategis, baik internal maupun eksternal (Hairudin, 2025). Sepanjang sejarah manajemen publik, hubungan erat antara tingkat kinerja pegawai dan keberhasilan institusi telah teruji secara empiris (Deivi & Heryanda, 2025). Pegawai yang profesional dan berkomitmen mampu menjadi penggerak inovasi dan menjaga kepercayaan publik, sementara kelemahan dalam performa individu berpotensi menimbulkan masalah pelayanan dan menghambat pencapaian sasaran strategis (Evaretno *et al.*, 2023). Karena itu, penguatan kinerja pegawai tidak hanya menjadi agenda internal organisasi, tetapi juga merupakan tuntutan eksternal dari *stakeholder* utama, seperti masyarakat, pemerintah pusat, dan pengawas regulasi, dalam rangka membangun tata kelola institusi pemerintah yang transparan, akuntabel, dan profesional (Nurhasana, 2025).

Salah satu faktor mendasar yang mampu menentukan tinggi-rendahnya kinerja pegawai adalah etos kerja. Etos kerja dapat dimaknai sebagai dorongan moral, semangat, dan pola perilaku berintegritas yang membentuk budaya kerja efektif dan positif di lingkungan organisasi (Dewi *et al.*, 2023). Individu dengan etos kerja tinggi biasanya menunjukkan dedikasi luar biasa, loyal terhadap visi perusahaan, dan disiplin dalam menuntaskan tugas, sehingga hasil kerja yang dicapai pun lebih optimal dan konsisten (Sayoga *et al.*, 2022). Berbagai riset terdahulu membuktikan bahwa etos kerja yang kuat bukan hanya meningkatkan

hasil kerja individu, tetapi juga mampu memberikan dampak ke tim, mendorong lingkungan kerja yang sehat dan mempercepat realisasi target organisasi (Silalahi *et al.*, 2021), (Sari, 2022) dan (Arbiansyah, 2024). Dalam ranah instansi pemerintah, perhatian terhadap pembentukan etos kerja menjadi semakin penting sebagai modal budaya untuk membangun organisasi yang responsif, inovatif, serta mampu beradaptasi secara berkelanjutan terhadap tantangan yang makin kompleks di era digitalisasi dan birokrasi terbuka (Hasan, 2022).

Selain etos kerja, beban kerja merupakan variabel penting yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai (Chandra, 2024). Beban kerja berhubungan langsung dengan volume tugas atau tanggung jawab yang wajib dituntaskan dalam rentang waktu tertentu oleh pegawai (Baraba, 2021). Beban kerja yang proporsional bisa merangsang produktivitas dan mendorong pegawai untuk lebih efektif mengatur waktu serta sumber daya. Namun, beban kerja berlebihan akan berpotensi menimbulkan stres psikologis, kelelahan fisik, hingga penurunan performa dan produktivitas (Hermawan, 2024). Data empiris menunjukkan bahwa pegawai yang merasa beban kerjanya tidak selaras dengan kapasitas atau fasilitas yang dimiliki cenderung mengalami penurunan motivasi, tingkat kesalahan kerja yang lebih tinggi, serta rendahnya kepuasan kerja (Ade *et al.*, 2024). Oleh karena itu, perusahaan dan instansi pemerintah harus secara kontinu melakukan pengukuran dan evaluasi beban kerja untuk memastikan tidak menjadi hambatan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, terutama di sektor layanan pendidikan yang dicirikan dengan kompleksitas tugas administratif dan pelayanan publik intensif (Andrini *et al.*, 2024).

Disiplin kerja menjadi faktor penentu yang dapat memperkuat atau bahkan melemahkan efektivitas pengaruh etos kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai (Lala *t al.*, 2023). Disiplin kerja menunjukkan kepatuhan pegawai terhadap norma, aturan organisasi, serta konsistensi menjalankan tugas sesuai prosedur yang telah ditetapkan (Rukoyah & Susilawati, 2025). Sebagai variabel mediasi, disiplin kerja berperan mengintegrasikan pengaruh positif etos kerja dan menyeimbangkan dampak negatif dari beban kerja yang tidak proporsional terhadap hasil akhir kinerja pegawai (Fajri, 2024). Pegawai yang memiliki disiplin tinggi mampu memaksimalkan etos kerja secara efektif dan mengelola beban kerja tanpa mengorbankan kualitas kinerja (Tanjung & Rasyid, 2023). Banyak penelitian menyimpulkan bahwa disiplin kerja adalah pembeda kritis antara pegawai dengan performa stabil dan mereka yang cenderung fluktuatif, terutama dalam lingkungan yang menuntut pelayanan publik prima seperti Dinas Pendidikan (Seri, 2022) dan (Sulastri & Azmi, 2023). Oleh karena itu, penguatan disiplin kerja memiliki implikasi strategis dalam model hubungan kausal antara variabel *independent* dan *dependent* yang diangkat dalam penelitian ini.

Meskipun hubungan antara etos kerja, beban kerja, dan kinerja pegawai telah banyak dikaji, sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan adanya *gap* yang perlu diteliti lebih lanjut. Pertama, masih sedikit riset yang secara khusus menganalisis disiplin kerja sebagai variabel mediasi yang berperan penting dalam proses penentuan kinerja pegawai, terutama di lingkungan instansi pemerintahan daerah (Shoimi, 2024), (Jhoansyah, 2022), (Imron, 2024) dan (Pintubatu & Wilian, 2024). Kedua, hasil dari beberapa kajian menunjukkan adanya inkonsistensi pengaruh antar variabel, bahkan beberapa menemukan tidak terdapat pengaruh signifikan pada kondisi tertentu, sehingga mempertegas pentingnya riset lanjutan untuk mengisi

kekosongan ilmiah agar dapat memperoleh gambaran lebih komprehensif dan menyeluruh (Klobor *et al.*, 2022), (Zebua, 2021) dan (Imron, 2024). Ketiga, relatif minimnya instrumen penelitian terukur dan *valid* yang secara spesifik menilai dampak disiplin kerja sebagai mediator serta variabel lain yang dapat berfungsi sebagai penguat atau pelemah hubungan antar variabel utama (Dani & Mujanah, 2021). Keempat, penelitian dalam sektor pendidikan daerah khususnya belum secara sistematis mengidentifikasi variabel moderasi atau mediasi yang relevan untuk memperkaya model teoretis maupun empiris, sehingga penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi saintifik yang *substansial* melalui pendekatan kontekstual dan *development* instrumen yang lebih akurat (Noverina, 2021).

Objek penelitian ini adalah Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso, sebuah institusi pemerintah daerah dengan peran sentral dalam pengelolaan, pengembangan, dan pengawasan sektor pendidikan di wilayah Bondowoso.

Tabel 1.1
Fenomena Internal Kinerja Dinas Pendidikan Bondowoso

No	Variabel	Karakteristik / Temuan	Proporsi	Target
1	Disiplin pegawai	Tingkat disiplin di lingkungan Dinas Pendidikan Bondowoso di bawah target indikator kinerja utama	35%	100%
2	Keterlambatan kehadiran atau penyelesaian tugas administratif	Sekitar 27,6% pegawai mengalami keterlambatan kehadiran atau penyelesaian tugas administratif minimal satu kali pada semester lalu	27,6%	100%
3	Beban kerja vs sumber daya	Hasil survei internal menunjukkan hanya 35% pegawai yang menganggap beban kerja mereka proporsional dengan sumber daya dan fasilitas yang tersedia	35%	100%

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan data audit *internal* tahun 2024, tercatat bahwa tingkat disiplin pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Bondowoso masih berada di bawah target indikator kinerja utama. Sekitar 27,6% pegawai tercatat mengalami keterlambatan kehadiran atau penyelesaian tugas administratif minimal satu kali pada semester lalu, sedangkan hasil survei internal mengindikasikan hanya 35% pegawai yang menganggap beban kerja mereka telah proporsional dengan sumber daya dan fasilitas yang tersedia. Fakta ini menegaskan perlunya telaah yang lebih dalam terhadap variabel-variabel penentu kinerja pegawai seperti etos kerja, beban kerja, serta disiplin kerja, yang diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pelayanan dan pencapaian sasaran strategis organisasi.

Implikasi dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dasar pertimbangan praktis bagi pimpinan Dinas Pendidikan Bondowoso dalam merumuskan kebijakan serta mendesain program peningkatan kinerja pegawai. Aspek pengembangan etos kerja dan pengelolaan beban kerja secara efektif, jika digabung dengan penguatan budaya disiplin kerja, dipercaya mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Peran disiplin kerja sebagai variabel mediasi menjadi penting untuk memperkuat dampak positif dari etos kerja yang tinggi

dan beban kerja yang terkelola dengan baik, sehingga lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, serta berorientasi hasil dapat diwujudkan. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi pembangunan sistem monitoring dan evaluasi internal berbasis data sehingga program pengembangan sumber daya manusia berjalan efektif dan berkelanjutan sesuai kebutuhan serta karakteristik institusi pemerintah daerah.

Research Gap menunjukkan bahwa etos kerja, beban kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Silviya Shoimi, 2024; Jhoansyah, 2022; Imron, 2024; Pintubatu & Wilian, 2024; Klobor *et al.*, 2022; Dani & Mujanah, 2021), terdapat pula beberapa studi yang menemukan pengaruh tidak signifikan antara variabel tersebut pada kondisi tertentu (Zebua, 2021; Imron, 2024; Geralt, 2020). Selain itu, penelitian sebelumnya masih sedikit yang mengkaji peran disiplin kerja sebagai variabel mediasi penting dalam memperkuat pemahaman tentang kinerja pegawai, khususnya di lingkungan pemerintahan daerah dan sektor pendidikan (Noverina, 2021). Dari kesenjangan ini, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kekosongan ilmiah dengan mengembangkan instrumen yang *valid* serta mengidentifikasi variabel mediasi atau moderasi yang relevan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan kontekstual tentang pengaruh disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini menawarkan kebaruan atau *novelty*, terutama dalam hal pemaduan analisis antara pengaruh etos kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening, konteks yang selama ini belum banyak digali secara khusus pada instansi pemerintah daerah, apalagi di bidang pendidikan seperti Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso. Selain itu, penelitian ini mengembangkan instrumen pengukuran disiplin kerja yang relevan dan terstruktur, serta menyajikan identifikasi awal terhadap potensi variabel mediasi maupun moderasi lain yang mungkin memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberi kontribusi bagi pengembangan kajian akademik dan diskursus kebijakan SDM publik, tetapi juga menawarkan rekomendasi aplikatif yang dapat digunakan untuk mendorong penguatan tata kelola SDM secara berkesinambungan dalam upaya mendukung kemajuan sektor pendidikan di tingkat daerah.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah etos kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Bondowoso ?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Bondowoso ?
3. Apakah etos kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja Dinas Pendidikan Bondowoso ?
4. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja Dinas Pendidikan Bondowoso ?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Bondowoso ?

6. Apakah etos kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Bondowoso, melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening ?
7. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Bondowoso, melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini antara sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Bondowoso.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Bondowoso.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap disiplin kerja Dinas Pendidikan Bondowoso.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap disiplin kerja Dinas Pendidikan Bondowoso.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Bondowoso.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Bondowoso, melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Bondowoso, melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait mekanisme mediasi disiplin kerja dalam hubungan antara etos kerja, beban kerja, dan kinerja pegawai di sektor *publik*. Temuan dari penelitian ini memperkaya wacana akademik dengan memberikan bukti empiris tentang relevansi dan efektivitas disiplin kerja sebagai variabel intervening, sekaligus menjawab kesenjangan penelitian terdahulu yang masih menunjukkan inkonsistensi hasil pada masing-masing variabel. Selain itu, penelitian ini menghasilkan instrumen pengukuran yang terstruktur guna memperkuat validitas kajian teoritis terkait faktor-faktor penentu kinerja pegawai pada lingkungan instansi pemerintahan daerah.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh pimpinan dan para pengelola Dinas Pendidikan Bondowoso untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi peningkatan kinerja pegawai melalui pembentukan etos kerja yang kuat, penataan beban kerja secara proporsional, serta penguatan budaya disiplin kerja di lingkungan organisasi. Data empiris dan rekomendasi yang dihasilkan menjadi dasar pengambilan keputusan serta penyusunan kebijakan di bidang pengembangan SDM, *monitoring* dan evaluasi *internal*, maupun pengelolaan pelayanan *publik* yang lebih efektif dan efisien.