BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang paling berharga bagi organisasi, karena kualitas kompetensi dan kapabilitas SDM secara fundamental menentukan kemampuan organisasi dalam menavigasi kompleksitas perubahan lingkungan yang semakin cepat, kompetitif, dan penuh ketidakpastian (Kasmir, 2016). Dalam era globalisasi dan transformasi digital, organisasi di tingkat nasional maupun internasional tidak lagi hanya dituntut untuk memiliki tenaga kerja dalam jumlah yang besar (kuantitas), melainkan dituntut untuk memiliki SDM yang tangkas (*agile*), mampu belajar secara cepat, serta memiliki kemampuan untuk merespons dinamika pasar dan regulasi secara efektif (Rusdi, 2023). Kondisi ini menegaskan bahwa urgensi pengelolaan SDM saat ini tidak lagi sekadar berorientasi pada pemenuhan jumlah pegawai, melainkan pada pengembangan kualitas kinerja adaptif. Kinerja adaptif mencerminkan kemampuan intrinsik pegawai untuk melakukan penyesuaian perilaku, memodifikasi strategi kerja, serta merumuskan cara penyelesaian tugas yang inovatif sesuai dengan tuntutan situasi kerja yang senantiasa berubah, sehingga organisasi tetap relevan dan memiliki daya saing yang berkelanjutan di tengah guncangan eksternal (Mangkunegara, 2015).

Kinerja individu secara konseptual merupakan pencapaian atau hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok dalam kurun waktu tertentu, selama mereka melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang dibebankan berdasarkan standar operasional dan ekspektasi yang telah ditetapkan oleh organisasi (Yusri *et al*., 2024). Kinerja merupakan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator*) yang menjadi tolok ukur keberhasilan individu sekaligus cerminan kesehatan manajerial sebuah organisasi, mengingat bahwa melalui kinerja yang unggul, visi dan misi organisasi dapat diwujudkan secara lebih efektif, efisien, dan produktif (Saiyah *et al*., 2025). Dalam lingkup organisasi publik, tuntutan akan kinerja yang tinggi menjadi sangat krusial dan mendesak karena berkaitan secara langsung dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat, ketepatan serta kecepatan penyelesaian administrasi, peningkatan produktivitas aparatur, hingga kemampuan organisasi dalam menjabarkan rencana strategis menjadi aksi nyata (Naprilia *et al*., 2025). Oleh karena itu, penurunan atau stagnasi dalam kinerja pegawai bukan sekadar masalah individual, melainkan ancaman sistemik yang dapat menghambat pencapaian sasaran-sasaran krusial organisasi yang telah direncanakan sebelumnya.

Disiplin kerja merupakan sikap patuh, taat, dan bertanggung jawab terhadap aturan, prosedur, serta norma yang berlaku dalam organisasi. Disiplin kerja yang baik mendorong pegawai untuk hadir tepat waktu, menyelesaikan pekerjaan sesuai ketentuan, dan menjalankan tugas secara konsisten (Tanjung & Rasyid, 2023). Hubungan disiplin kerja dengan kinerja sangat erat karena semakin tinggi tingkat kedisiplinan pegawai maka semakin baik pula efektivitas kerja, ketepatan waktu, dan mutu hasil kerja yang dicapai (Sigit *et al*., 2024). Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja, seperti penelitian oleh (Lestari & Febrian, 2024), (Uhai *et*

al., 2024), (Purnomo & Hasanah, 2023), (Winarti, 2022) dan (Hidayat, 2025) yang sama-sama menunjukkan adanya pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja.

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif sesuai tuntutan jabatan (Radista & Edalmen, 2024). Pegawai yang kompeten akan lebih mampu memahami tugas, memecahkan masalah, dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas (Anam *et al*., 2023). Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karena pegawai yang memiliki kompetensi memadai akan bekerja lebih cepat, tepat, dan profesional dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan (Safria, 2022). Dukungan penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja antara lain (Dewi *et al*., 2025), (Amelia & Latunreng, 2025), (Yanti & Putri, 2023), (Munthe *et al*., 2024) dan (A. Wahyuni & Budiono, 2022) yang semuanya menegaskan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, memberi perhatian individual, menumbuhkan semangat perubahan, serta mendorong bawahan melampaui target yang ditetapkan (Askar *et al*., 2025). Dalam organisasi, kepemimpinan transformasional sangat penting karena dapat menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan antusiasme pegawai, dan membangun komitmen terhadap tujuan organisasi (Prabowo *et al*., 2023). Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap kinerja karena pemimpin yang visioner dan suportif dapat mendorong pegawai bekerja lebih optimal (Winarti, 2022). Penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh ini antara lain penelitian oleh (Pratiwi & Amin, 2024), (Septyawan *et al*., 2024), (Wiranti, 2026), (Yulianti *et al*., 2023) dan (Citta & Tenry, 2025) yang menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja.

Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan psikologis, loyalitas, dan kesediaan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berupaya mencapai tujuan organisasi (Prasetyo *et al*., 2023). Komitmen organisasi berperan penting sebagai variabel intervening karena disiplin kerja, kompetensi, dan kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga dapat meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi yang pada akhirnya memperkuat kinerja (Masyaili & Pagala, 2024a). Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih bertanggung jawab, lebih bersemangat, dan lebih konsisten dalam bekerja. Penelitian terdahulu yang mendukung peran komitmen organisasi sebagai variabel yang memengaruhi kinerja antara lain penelitian oleh (Senen *et al*., 2025), (Gunadi, 2022), (Suherdi *et al*., 2025), (Ukasyah *et al*., 2023) dan (Masyaili & Pagala, 2024a) yang menunjukkan komitmen organisasi mampu menjadi penghubung dalam meningkatkan kinerja.

Meskipun banyak penelitian menunjukkan hubungan positif antarvariabel tersebut, masih terdapat *research gap* karena hasil penelitian sebelumnya belum sepenuhnya konsisten. Pada variabel disiplin kerja, terdapat penelitian yang menunjukkan tidak adanya pengaruh terhadap kinerja (Arfah *et al*., 2024) dan (Hutasuhut, 2025), sedangkan penelitian lain justru menemukan pengaruh positif dan signifikan (Novita, 2023) dan (Syarif & Riza, 2022). Pada variabel kompetensi, terdapat temuan bahwa

kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja dalam kondisi tertentu (Hairudin, 2025), (Djaharuddin, 2021), (Anggeraini & Adnyana, 2024) meskipun pada studi lain hasilnya signifikan (Masyaili & Pagala, 2024), (Handayani et al., 2024) dan (Dewi *et al*., 2024). Pada variabel kepemimpinan transformasional juga masih ditemukan hasil yang tidak konsisten, termasuk penelitian yang menyatakan tidak berpengaruh terhadap kinerja atau hanya berpengaruh melalui variabel mediasi tertentu. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan perlunya penelitian lanjutan tentang "Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja ASN Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening" untuk mengisi kesenjangan hasil penelitian terdahulu.

Tabel 1.1
Matriks Tujuan Dan Sasaran Rencana Strategis Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2021-2026

No	Tujuan / Sasaran Strategis	Indikator	Target Kinerja Sasaran pada Tahun						Target Akhir Renstra (2026)
			2021	2022	2023	2024	2025	2026	
1	Meningkatnya kualitas pengelolaan keuangan dan aset daerah yang profesional, efektif, dan efisien	Nilai SAKIP OPD	-	B	BB	A	AA	AA	AA
2	Meningkatnya Efektifitas Pencapaian Target Kinerja Perangkat Daerah	Persentase Indikator Program yang tercapai	-	80%	100%	100%	100%	100%	100%
3	Terselenggaranya Pemerintahan dan Pelayanan Publik oleh SDM Aparatur yang Kompeten	ASN Yang Memiliki Kompetensi sesuai Bidangnya	-	92%	93%	94%	95%	96%	96%
4	Meningkatkan Kualitas Penataan, Kinerja Dan Akurasi Data Kepegawaian	Persentase ASN yang memperoleh pengembangan karir	80%	83%	93%	94%	95%	96%	96%
		Persentase penilaian kinerja ASN	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		Persentase hukuman disiplin ASN	1%	1%	0.90%	0.85%	0.80%	0.75%	0.75%
		Persentase data kepegawaian yang akurat	80%	82%	93%	94%	95%	96%	96%
5	Meningkatkan Kompetensi ASN	Persentase peningkatan kompetensi aparatur	2%	5%	10%	15%	20%	25%	25%

Sumber data : tabel 4.1 Renstra Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Data Manusia tahun 2021-2026

Objek penelitian ini adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jember, yang memegang peran strategis dalam pengelolaan kepegawaian, kompetensi ASN, serta peningkatan kualitas aparatur daerah secara menyeluruh. Relevansi judul penelitian dengan objek ini sangat kuat karena BKPSDM adalah instansi yang secara langsung bertanggung jawab menciptakan ekosistem disiplin kerja, kompetensi, dan kepemimpinan transformasional agar kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember dapat berjalan optimal. Berdasarkan data Rencana Strategis (Renstra) tahun 2021-2026, terdapat dinamika yang menuntut perhatian serius; meskipun target persentase ASN yang memiliki kompetensi sesuai bidangnya terus meningkat hingga mencapai target 96% pada tahun 2026, realisasi "Persentase peningkatan kompetensi aparatur" masih menargetkan pertumbuhan bertahap yang cukup menantang dari 2% di tahun 2021 menjadi 25% di akhir tahun 2026. Selain itu, terdapat fenomena pada indikator disiplin pegawai, di mana meskipun target "Persentase hukuman disiplin ASN" diupayakan terus menurun hingga mencapai 0,75% di tahun 2026, fluktuasi angka tersebut menjadi sinyal penting bahwa tantangan dalam menjaga kedisiplinan tetap ada dan memerlukan intervensi berkelanjutan. Data ini secara

kuantitatif menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja ASN, yang didorong melalui kompetensi yang masif dan pendisiplinan yang ketat, merupakan isu strategis yang nyata dan sedang dikembangkan secara intensif di lingkungan BKPSDM Kabupaten Jember, sehingga penelitian ini sangat relevan untuk membedah pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap pencapaian kinerja aparatur.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memiliki implikasi penting secara teoritis maupun praktis sekaligus menawarkan kebaruan (*novelty*) dalam pengembangan model penelitian, serta didukung oleh adanya kesenjangan hasil penelitian (*research gap*) yang belum konsisten. Secara teoritis, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung disiplin kerja, kompetensi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN, tetapi juga menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang berperan sebagai mekanisme mediasi dalam menjelaskan hubungan tersebut, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai proses terbentuknya kinerja ASN. Kebaruan ini terletak pada integrasi komitmen organisasi sebagai variabel perantara yang mampu menjembatani faktor individu dan kepemimpinan terhadap output kinerja, yang dalam penelitian sebelumnya seringkali diuji secara parsial atau sebagai variabel independen. Di sisi lain, masih terdapat research gap karena hasil penelitian sebelumnya menunjukkan temuan yang belum konsisten, di mana pada variabel disiplin kerja terdapat hasil yang tidak berpengaruh (Arfah et al., 2024; Hutasuhut, 2025) namun pada penelitian lain berpengaruh signifikan (Novita, 2023; Syarif & Riza, 2022), demikian pula pada variabel kompetensi dan kepemimpinan transformasional yang menunjukkan hasil beragam, baik signifikan maupun tidak, bahkan dalam beberapa kasus hanya berpengaruh melalui variabel mediasi tertentu. Ketidakkonsistenan ini mengindikasikan perlunya pengujian model yang lebih integratif dengan memasukkan komitmen organisasi sebagai variabel intervening untuk menjelaskan hubungan antar variabel secara lebih utuh. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi BKPSDM Kabupaten Jember dalam merumuskan kebijakan penguatan disiplin, kompetensi, dan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tidak hanya berorientasi langsung pada kinerja, tetapi juga melalui peningkatan komitmen organisasi sebagai faktor penguat internal ASN. Dengan demikian, penelitian mengenai "Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja ASN Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember" menjadi penting untuk dilakukan karena menghadirkan pendekatan yang lebih integratif dan relevan dengan dinamika pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik saat ini sekaligus mengisi kesenjangan penelitian terdahulu.

1.2 Rumusan Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi, khususnya dalam meningkatkan kinerja ASN sebagai indikator kualitas pelayanan publik. Kinerja tersebut dipengaruhi oleh disiplin kerja, kompetensi, dan kepemimpinan transformasional, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Namun, hasil penelitian sebelumnya masih

menunjukkan ketidakkonsistenan, sehingga diperlukan kajian lebih lanjut yang integratif. Selain itu, kondisi di BKPSDM Kabupaten Jember menunjukkan adanya tantangan dalam peningkatan kompetensi dan disiplin ASN, sehingga penelitian ini penting untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN dengan mempertimbangkan peran komitmen organisasi. Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?
5. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?
7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?
8. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?
9. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?
10. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini antara sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember.

5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja ASN melalui komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember.
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN melalui komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember.
10. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN melalui komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh disiplin kerja, kompetensi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini juga dapat memperkaya pengembangan teori perilaku organisasi, terutama dalam menjelaskan bagaimana faktor-faktor internal organisasi memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember dalam upaya meningkatkan kinerja ASN melalui penguatan disiplin kerja, kompetensi, penerapan kepemimpinan transformasional, serta peningkatan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam menyusun kebijakan, strategi, dan program kerja yang lebih efektif untuk mendukung pencapaian target organisasi. Bagi ASN, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan refleksi untuk meningkatkan kualitas kerja, kedisiplinan, kompetensi, dan komitmen dalam melaksanakan tugas pengelolaan kepegawaian dan pengembangan SDM.