

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai bagian integral dari penyelenggara pemerintahan memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Keberhasilan suatu organisasi pemerintahan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang optimal. Hal ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menekankan pentingnya pengelolaan kinerja ASN secara profesional dan berbasis merit system untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang prima.

Dalam konteks reformasi birokrasi, pemerintah telah merumuskan tujuh agenda transformasi ASN, salah satunya adalah reformasi pengelolaan kinerja dan kesejahteraan ASN. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menegaskan bahwa pengelolaan kinerja pegawai tidak hanya sekadar merencanakan di awal dan mengevaluasi di akhir periode, tetapi juga fokus pada bagaimana memenuhi ekspektasi kinerja yang didialogkan dengan pimpinan serta bagaimana mengembangkan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Kementerian PANRB, 2025). Undang-undang terbaru ini mengintroduksi perubahan paradigma dari penilaian kinerja menjadi pengelolaan kinerja yang lebih komprehensif, dimana kinerja individu harus selaras dengan kinerja organisasi untuk menghasilkan pelayanan yang berdampak bagi masyarakat.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Colquitt et al. (2019:56) mendefinisikan kinerja sebagai nilai serangkaian perilaku karyawan yang memberikan kontribusi positif dan negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi, sementara Susilo et al. (2024;76) menekankan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dalam lingkup organisasi publik, kinerja pegawai tidak hanya berdampak pada pencapaian target organisasi, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pangandaran sebagai instansi yang memiliki tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia memiliki peran vital dalam pengelolaan ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran. BKPSDM bertanggung jawab dalam berbagai aspek manajemen kepegawaian mulai dari rekrutmen, mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga pembinaan disiplin dan penghargaan ASN. Dengan fungsi yang begitu strategis, kinerja pegawai di BKPSDM menjadi faktor kunci dalam mewujudkan tata kelola kepegawaian yang efektif dan efisien di Kabupaten Pangandaran.

Data objektif memperkuat urgensi penelitian ini. Berdasarkan Laporan Evaluasi Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN Tahun 2024, BKPSDM Kabupaten Pangandaran meraih skor tertinggi di antara 36 OPD dengan nilai 94,00 (kategori Sangat Tinggi), termasuk skor sempurna 5,00 pada dimensi disiplin. Sejalan dengan itu, data Rekap Penilaian SKP Tahun 2024 menunjukkan bahwa

seluruh pegawai BKPSDM (27 orang yang dinilai) memperoleh predikat "Sangat Baik" dengan rating "Di Atas Ekspektasi" baik untuk hasil kerja maupun perilaku kerja.

Namun demikian, temuan berbeda justru muncul ketika peneliti menelaah data rekapitulasi presensi pegawai BKPSDM periode Oktober–November 2025. Data menunjukkan adanya indikasi pelanggaran disiplin waktu yang cukup signifikan. Pada bulan Oktober 2025, dari 24 pegawai yang aktif hadir, terdapat 4 pegawai (16,7%) yang tercatat terlambat masuk kerja dengan total 8 kasus keterlambatan, sementara pelanggaran yang lebih dominan adalah pegawai yang pulang lebih awal, yakni sebanyak 16 pegawai (66,7%) dengan total 172 kasus dalam satu bulan.

Kondisi yang berbeda namun tetap mengindikasikan permasalahan serupa terjadi pada bulan November 2025, di mana terdapat peningkatan signifikan pada kasus keterlambatan, yakni 14 pegawai (58,3%) dengan total 54 kasus, sementara pegawai yang pulang lebih awal masih cukup tinggi dengan 12 pegawai (50,0%) dan 57 kasus. Secara rata-rata dalam dua bulan tersebut, hampir dua dari lima pegawai aktif (37,5%) memiliki masalah keterlambatan, dan lebih dari separuh pegawai aktif (58,4%) tercatat pulang lebih awal dari jadwal yang ditetapkan, sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. 1 Data Rekapitulasi Pelanggaran Disiplin Waktu Pegawai BKPSDM
Periode Oktober-November 2025**

Indikator	Oktober 2025	November 2025	Rata-rata	Keterangan
Total Hari Kerja	23 hari	20 hari	-	-
Jumlah Pegawai Keseluruhan	26 orang	26 orang	26 orang	-
Pegawai Aktif Hadir *)	24 orang	24 orang	24 orang	Dikecualikan 2 pegawai cuti
Pegawai Terlambat Masuk	4 orang (16,7%)	14 orang (58,3%)	9 orang (37,5%)	Dari pegawai aktif
Total Kasus Keterlambatan	8 kasus	54 kasus	31 kasus/bulan	-
Pegawai Pulang Lebih Awal	16 orang (66,7%)	12 orang (50,0%)	14 orang (58,4%)	Dari pegawai aktif
Total Kasus Pulang Lebih Awal	172 kasus	57 kasus	115 kasus/bulan	-

Sumber: Data Rekapitulasi Presensi BKPSDM Kabupaten Pangandaran, 2025 (diolah)

Fenomena ini menimbulkan paradoks yang menarik untuk dikaji lebih mendalam. Di satu sisi, BKPSDM memperoleh penilaian formal yang sangat tinggi, bahkan terbaik se-Kabupaten Pangandaran. Di sisi lain, data absensi riil justru memperlihatkan adanya pelanggaran disiplin waktu yang konsisten dan berulang, terutama pada indikator pulang lebih awal yang mencapai rata-rata 115 kasus per bulan. Perbandingan antara penilaian formal dan realitas lapangan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. 2 Perbandingan IP ASN dan Realitas Disiplin Kerja BKPSDM
Tahun 2024-2025**

Aspek	Penilaian Formal (IP ASN / SKP 2024)	Realitas Data Absensi (Okt–Nov 2025)	Gap
Dimensi Disiplin	5,00 (Sempurna)	Rata-rata 58,4% pegawai aktif pulang lebih awal per bulan; 37,5% pernah terlambat	Tinggi
Skor Total IP ASN	94,00 (Sangat Tinggi) Peringkat #1 dari 36 OPD	-	-
Dimensi Kompetensi	36,12 (Tertinggi se-Kabupaten Pangandaran)	-	-
Dimensi Kinerja	30,00 (Sempurna)	-	-
Penilaian SKP 2024	100% pegawai (27 orang) predikat "Sangat Baik" dengan rating "Di Atas Ekspektasi"	Masalah disiplin waktu teridentifikasi secara konsisten di data absensi riil	Tinggi

Sumber: Laporan IP ASN 2024 & Data Rekapitulasi Presensi BKPSDM 2025 (diolah)

Adanya gap yang signifikan antara capaian IP ASN dan penilaian SKP yang sangat baik dengan realitas data absensi yang menunjukkan masalah disiplin waktu mengindikasikan perlunya evaluasi mendalam terhadap sistem pengelolaan kinerja dan pembinaan disiplin pegawai. Permasalahan utamanya adalah kesenjangan (gap) antara penilaian formal dan realitas disiplin kerja. Secara formal, BKPSDM mendapat nilai sempurna dan peringkat tertinggi, namun kenyataannya hampir separuh pegawai masih melanggar disiplin waktu. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem penilaian kinerja dan disiplin ASN yang berlaku belum mampu memotret kondisi sesungguhnya, sehingga berpotensi menghasilkan kebijakan kepegawaian yang tidak tepat sasaran.

Kondisi ini menjadi urgen untuk diteliti mengingat BKPSDM sebagai *leading sector* pengelolaan kepegawaian seharusnya menjadi *role model* dalam hal disiplin dan kinerja bagi seluruh OPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten

Pangandaran. Fenomena serupa juga terjadi di beberapa daerah lain di Indonesia, dimana capaian kinerja individu ASN masih rendah sehingga perlu dilakukan pendampingan dan evaluasi yang lebih intensif (BKPSDM Kabupaten Landak, 2025).

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri pegawai (faktor internal) maupun dari luar diri pegawai (faktor eksternal). Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007) dalam Taruno et al. (2024:112), kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, termasuk motivasi, sistem manajemen, kompensasi, dan budaya organisasi. Di antara berbagai faktor tersebut, disiplin kerja dan motivasi merupakan dua faktor yang sangat fundamental dalam menentukan kinerja pegawai, terutama dalam konteks organisasi pemerintahan.

Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Zsazsa et al. (2024:5) mendefinisikan disiplin kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menerima sanksi apabila melanggar. Dalam konteks ASN, disiplin kerja menjadi sangat penting mengingat pegawai negeri sipil adalah abdi negara dan abdi masyarakat yang harus memberikan contoh dan teladan yang baik. Takwim dan Balu (2024) menekankan bahwa disiplin kerja mencakup disiplin pada waktu, disiplin pada perilaku kerja, serta disiplin pada peraturan sebagai dimensi penting yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja ASN.

Dalam perspektif terbaru, disiplin pegawai tidak lagi dipandang sebatas kepatuhan terhadap aturan, melainkan sebagai fondasi utama untuk meraih

kesuksesan profesional dan produktivitas yang optimal. Disiplin kerja berfungsi sebagai katalisator keunggulan kompetitif organisasi, dimana organisasi yang berhasil menanamkan dan memelihara disiplin tinggi di antara pegawainya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (Timelines, 2025). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Desiyani, Nuryanto, dan Hasanah (2025) dalam penelitiannya di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Pandeglang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan serupa juga diperkuat oleh penelitian Sahrona dan Rizky (2025), Pramono dan Subagio (2023), serta Gumelar dan Jamaludin (2024).

Faktor kedua yang tidak kalah penting adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu dalam rangka memenuhi kebutuhannya. Elamalki et al. (2024:34) menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi salah satu faktor dominan yang mendorong peningkatan kinerja, terutama bila didukung oleh pembagian tugas yang jelas dan sistem evaluasi yang adil. Wanma et al. (2023:98) membuktikan bahwa motivasi terbukti mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan peran strategis motivasi dalam konteks organisasi pemerintahan.

Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow menyatakan bahwa individu termotivasi karena kebutuhan yang belum terpenuhi berdasarkan urutan kepentingannya dari yang paling rendah hingga yang paling tinggi (Mu'arif & Priyatmono, 2025). Di sisi lain, Frederick Herzberg melalui Teori Dua Faktor

membagi faktor motivasi menjadi faktor hygiene (ekstrinsik) yang mencegah ketidakpuasan dan faktor motivator (intrinsik) yang mendorong kepuasan kerja (Malika, Wanilawati & Merdiaty, 2025). Dalam konteks organisasi publik, motivasi kerja pegawai menjadi tantangan tersendiri mengingat sistem penghargaan dan kompensasi yang relatif terbatas. Namun demikian, motivasi intrinsik seperti kesempatan pengembangan diri, penghargaan atas prestasi, dan aktualisasi diri dapat menjadi pendorong yang kuat bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja ASN. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya, lebih kreatif dalam memecahkan masalah, dan lebih berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Estrada dan Mellita (2024), Nugroho et al. (2024;5), serta Sahrona dan Rizky (2025) yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi secara simultan memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan pengaruhnya secara parsial. Penelitian Desiyani, Nuryanto, dan Hasanah (2025) menemukan bahwa secara bersama-sama, disiplin kerja dan faktor lainnya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien determinasi yang cukup tinggi. Studi terbaru oleh Suparjo et al. (2024;6), Saputro et al. (2024;75), serta Renata dan Salim (2023) juga menyatakan bahwa disiplin kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan adanya sinergi antara disiplin kerja dan motivasi

dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Ketika pegawai memiliki disiplin kerja yang tinggi dan didukung dengan motivasi yang kuat, maka produktivitas dan kualitas kerjanya akan meningkat secara signifikan.

Di sisi lain, masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian terkait pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh yang sangat kuat, sementara penelitian lainnya menunjukkan pengaruh yang relatif lemah atau bahkan tidak signifikan. Perbedaan hasil penelitian ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti perbedaan karakteristik responden, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan konteks organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memvalidasi temuan-temuan sebelumnya, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan daerah seperti BKPSDM.

BKPSDM Kabupaten Pangandaran dipilih sebagai lokasi penelitian dengan beberapa pertimbangan. Pertama, BKPSDM memiliki peran strategis sebagai *leading sector* dalam pengelolaan ASN di Kabupaten Pangandaran sehingga kinerja pegawai di instansi ini akan berdampak pada kualitas manajemen kepegawaian secara keseluruhan. Kedua, sebagai kabupaten yang relatif baru (terbentuk tahun 2012 hasil pemekaran dari Kabupaten Ciamis), Kabupaten Pangandaran masih terus melakukan pembenahan dan peningkatan kapasitas aparaturnya. Ketiga, berdasarkan data objektif dari rekapitulasi presensi dan hasil wawancara pendahuluan, terdapat permasalahan konkret terkait disiplin kerja yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi. Keempat, ditemukan adanya paradoks antara pencapaian IP ASN yang sangat tinggi dengan realitas disiplin kerja yang masih bermasalah, yang menarik untuk dikaji secara mendalam. Kelima, belum ada

penelitian serupa yang dilakukan di BKPSDM Kabupaten Pangandaran, sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis yang signifikan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi pada Dinas BKPSDM Kabupaten Pangandaran)". Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana disiplin kerja dan motivasi mempengaruhi kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Pangandaran, mengungkap faktor-faktor yang menyebabkan gap antara penilaian formal dengan realitas disiplin kerja, serta memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pengelolaan ASN di Kabupaten Pangandaran

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Penelitian

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, peneliti mengidentifikasi beberapa masalah yang terjadi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pangandaran, yaitu:

1. Tingginya angka keterlambatan pegawai. Berdasarkan data rekapitulasi presensi periode Oktober-November 2024, rata-rata 45,7% pegawai terlambat masuk kerja setiap bulannya, dengan total 136 kasus keterlambatan dalam dua bulan (Oktober: 78 kasus, November: 58 kasus).
2. Tingginya angka pulang lebih awal. Data menunjukkan rata-rata 44,2% pegawai pulang lebih awal dari jam kerja yang ditetapkan, dengan total 236

kasus dalam periode Oktober-November 2024 (Oktober: 143 kasus, November: 93 kasus).

3. Ketidakkonsistenan antara skor disiplin formal dengan realitas lapangan. Terdapat paradoks dimana BKPSDM memperoleh skor sempurna (5,00) pada dimensi disiplin dalam IP ASN 2024, namun data absensi menunjukkan hampir setengah pegawai memiliki masalah kedisiplinan waktu.
4. Rendahnya inisiatif untuk datang tepat waktu dan memanfaatkan jam kerja secara optimal. Pola keterlambatan dan pulang lebih awal yang konsisten mengindikasikan kurangnya motivasi intrinsik untuk berkontribusi maksimal pada organisasi.
5. Potensi rendahnya komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab. Meskipun 100% pegawai dinilai "Sangat Baik" dalam SKP 2024, namun perilaku disiplin waktu yang lemah menunjukkan adanya gap antara penilaian formal dengan komitmen kerja aktual.
6. Gap antara penilaian kinerja formal dengan realitas perilaku kerja. Seluruh pegawai (100%) memperoleh predikat "Di Atas Ekspektasi" dalam SKP 2024, namun data objektif absensi menunjukkan permasalahan disiplin yang signifikan, mengindikasikan sistem penilaian yang kurang komprehensif dalam mengukur aspek disiplin dan motivasi kerja pegawai

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Pangandaran?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Pangandaran?
3. Bagaimana Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Pangandaran?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Pangandaran.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Pangandaran.
3. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Pangandaran.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi berbagai pihak yang berkepentingan. Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Administrasi Publik. Hasil penelitian ini

dapat memperkaya literatur akademik tentang hubungan antara disiplin kerja, motivasi, dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi sektor publik.

2. Validasi Teori yang Ada

Penelitian ini berfungsi untuk memvalidasi dan menguji kembali teori-teori yang telah ada sebelumnya, khususnya teori tentang disiplin kerja dari Hasibuan (2019) dan Sutrisno (2019), teori motivasi dari Maslow dan Herzberg, serta teori kinerja dari Mangkunegara (2017), Wibowo (2017), dan Robbins (2016). Validasi ini penting untuk memastikan relevansi teori-teori tersebut dalam konteks Indonesia, khususnya pada instansi pemerintah daerah..

3. Pengembangan Model Konseptual

Penelitian ini mengembangkan model konseptual tentang pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai yang dapat dijadikan rujukan untuk penelitian-penelitian selanjutnya. Model ini dapat menjadi kerangka acuan dalam memahami dinamika faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di sektor publik..

4. Referensi Akademik

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan referensi dan acuan bagi peneliti lain yang tertarik melakukan kajian lebih lanjut tentang topik yang sama atau topik yang berkaitan dengan manajemen kinerja pegawai, disiplin kerja, dan motivasi kerja, baik dengan menggunakan variabel yang sama maupun dengan menambahkan variabel-variabel lain yang relevan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pangandaran

Memberikan informasi empiris tentang kondisi aktual disiplin kerja, motivasi, dan kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Pangandaran yang dapat dijadikan dasar untuk evaluasi dan perbaikan sistem manajemen kepegawaian.

2. Bagi Peneliti

Menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman peneliti tentang pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan daerah.

3. Bagi Masyarakat Umum

Memberikan pemahaman kepada masyarakat tentang pentingnya disiplin kerja dan motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pemerintah yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Meningkatkan kesadaran masyarakat untuk turut serta mengawasi dan mendorong peningkatan kinerja aparatur pemerintah daerah melalui berbagai mekanisme partisipasi publik yang tersedia.