

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya adalah aset penting yang dimiliki suatu perusahaan yang memiliki peranan sangat penting dalam mencapai visi dan misi perusahaan sehingga perlu dikelola dengan tepat agar mampu menciptakan produktivitas kinerja yang baik. Salah satu sumber daya yang paling penting dalam mencapai prestasi perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia atau biasa disingkat dengan SDM.

Setiap perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sehingga dapat meningkatkan prestasi suatu perusahaan atau organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari kreatifitas dan keahlian yang baik serta mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Kreatifitas dan keahlian pegawai dapat ditimbulkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang tepat.

Perusahaan yang sudah mampu mengelola pegawainya dengan baik dan menciptakan produktivitas kerja yang baik, akan berdampak pada terciptanya komitmen organisasi yang dimiliki pegawai terhadap perusahaan atau organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Hal itu dapat terjadi kerana tujuan dan harapan yang diinginkan pegawai dapat diberikan oleh perusahaan atau organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2008) dalam I Dewa dan Ayu (2018) komitmen organisasional merupakan tingkat sampai mana pegawai dapat berpihak

pada perusahaan atau organisasi serta mendukung tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi dan mempertahankan kedudukannya pada perusahaan atau organisasi dimana dia bekerja. Komitmen dapat mempengaruhi pegawai dalam bekerja dan berkontribusi terhadap perusahaan atau organisasi. Komitmen karyawan juga menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan atau organisasi mengingat bahwa pegawai merupakan aset terpenting pada suatu perusahaan yang dapat menentukan keberlangsungan hidup perusahaan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional yaitu salah satunya adalah efikasi diri, motivasi dan budaya organisasi. Efikasi diri adalah sebuah keyakinan bahwa seorang individu memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan dengan mengelola situasi. Dan ini juga merupakan keyakinan tentang kemampuan seseorang untuk mencapai sukses menurut Garcia (2015) dalam Desy dan Edi (2019). Konsep ini mengacu pada kemampuan yang dirasakan seseorang untuk menyelesaikan tindakan-tindakan tertentu dengan memfokuskan pada ketrampilan yang dimiliki seseorang dalam mencapai misi atau target yang diberikan kepadanya (Desy dan Edi, 2019). Selain efikasi diri motivasi pegawai juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi pada pegawai.

Untuk mengembangkan komitmen organisasional pegawai, seorang atasan harus mencoba untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam melakukan tujuannya serta meningkatkan kesadaran bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan tersebut (Akhtar et al., 2013) dalam Desy dan Edi (2019). Menurut Maizar (2017) setiap pegawai belum tentu bersedia mengeluarkan prestasi kerja

yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya dorongan agar pegawai mau menggunakan seluruh potensinya untuk bekerja. Daya dorong tersebut disebut motivasi.

Menurut Feriyanto & Triana (2015) dalam Dewa dan Ayu (2018) motivasi kerja adalah suatu sugesti atau dorongan yang muncul karena diberikan oleh seseorang kepada orang lain atau dari diri sendiri. Motivasi menjadi hal yang sangat penting bagi pegawai agar selalu berkomitmen terhadap perusahaan atau organisasi oleh karena itu dengan pemberian motivasi yang tepat diharapkan perusahaan atau organisasi mampu meningkatkan komitmen karyawan. Selain efikasi diri dan motivasi pegawai, terdapat faktor lain yang peranannya tidak kalah penting bagi perusahaan dalam meningkatkan komitmen organisasi pada diri pegawai yaitu budaya organisasi.

Menurut Luthans (1998) dalam I Gede dkk. (2018) budaya organisasi merupakan pedoman serta nilai-nilai yang mengarah pada perilaku anggota organisasi yang harus ditaati oleh setiap anggotanya, sehingga setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Menurut Adre dkk. (2019) Budaya organisasi sebagai pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir, dan bertindak benar dari hari ke hari. Organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat akan memiliki pengaruh yang besar bagi perilaku dan sikap anggotanya. Nilai inti organisasi itu akan dipegang secara intensif dan dianut secara meluas dalam suatu budaya yang kuat. Suatu budaya kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota tentang apa yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut.

Pada tingkatan ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi yang mendukung terciptanya komitmen pegawai.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah merupakan perangkat daerah yang dibentuk untuk kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai pasal 34 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Selanjutnya pada Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah bahwa yang dimaksud dengan Badan kepegawaian Daerah adalah perangkat daerah yang melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam membantu tugas pokok Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah.

Tugas utama Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah sebagai Perangkat Daerah adalah mewujudkan manajemen kepegawaian Daerah yang handal, untuk menciptakan aparatur PNS yang bermoral, professional, netral, berwawasan global, menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa serta sejahtera jasmani dan rohani.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah adalah pelayan terbaik bagi Pegawai Negeri. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah memperlakukan orang lain sebagai mana Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah ingin diperlakukan. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah melaksanakan tugas mewujudkan manajemen

Kepegawaian Daerah dengan semangat idealisme, bahwa yang terbaik bagi bangsa dan Negara adalah terbaik untuk anda.

Tugas dan jabatan adalah kepercayaan dan amanat yang harus dipertanggungjawabkan. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah adalah bagian dari sistem Pemerintahan, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah bertindak dengan cara meningkatkan hormat orang kepada Pemerintah, Bangsa dan Negara. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah terus mencari cara untuk meningkatkan kualitas kinerja. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah berkomitmen mewujudkan sistem karier yang bertitik berat pada sistem prestasi kerja.

Sebagai perangkat daerah yang memiliki visi “Menjadi pengelola manajemen kepegawaian yang profesional dan unggul” sebelum dapat melayani Pegawai Negeri Sipil dengan baik, para pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah pun hauslah lebih dulu memiliki kedisiplinan dan komitmen yang tinggi yang harus diterapkan pada diri setiap pegawainya terhadap Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah sehingga mereka mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan profesional. Pada kenyataannya Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah belum mampu menciptakan disiplin kerja yang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari data absensi masuk karyawan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Absensi Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi**  
**Jawa Tengah.**  
**Bulan Januari sampai Agustus 2020**

No	Bulan	Jumlah Keterangan Ketidkhadiran Pegawai								Jumlah Pegawai
		Ijin	%	Sakit (1 hari)	%	Sakit (2 sd 13 hari)	%	Alpha	%	
1	Januari	10	5,99	10	5,99	7	4,19	8	4,79	167
2	Februari	0	0	13	7,78	0	0	3	1,80	167
3	Maret	0	0	9	5,39	3	1,80	3	1,80	167
4	April	0	0	0	0	0	0	0	0	167
5	Mei	0	0	0	0	0	0	32	19,16	167
6	Juni	0	0	0	0	0	0	0	0	167
7	Juli	0	0	0	0	1	0,6	42	25,15	167
8	Agustus	0	0	0	0	0	0	24	14,37	167

*Sumber : Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah, 2020.*

Pada presentase pegawai ijin menunjukkan progres yang sangat baik. terlihat dari bulan Januari dengan presentase 5,99% mengalami penurunan sebanyak 100% sampai pada bulan Agustus. atau dapat dikatakan tidak ada pegawai yang ijin satupun sejak bulan Februari sampai dengan bulan Agustus 2020.

Presentase sakit (1 hari) juga terlihat mengalami penurunan yang cukup drastis sampai pada bulan Agustus, meskipun terdapat peningkatan sebanyak 1,79% pada bulan Februari yang sebelumnya pada bulan Januari adalah sebesar 5,99%. penurunan kembali terjadi pada bulan Maret sebesar 2,39% terhitung dari bulan

Februari kemudian terus mengalami penurunan sebanyak 100% sampai pada bulan Agustus 2020.

Penurunan juga terjadi pada presentase pegawai sakit ( 2 s/d 13 hari) yaitu dari bulan Januari menduduki presentase sebesar 4,19% menjadi 1,8% pada bulan Maret. meskipun sebelumnya pada bulan Februari sendiri sudah mengalami penurunan sebanyak 100%. sakit (2 s/d 13 hari) terus terjadi penurunan tetapi terdapat sedikit kenaikan sebesar 0,6% pada bulan Juli 2020.

Dibanding dengan presentase ijin, sakit (1 hari) dan sakit (2 s/d 13 hari) presentase alpha cenderung lebih fluktuatif. Pada bulan Januari presentase pegawai alpha sebanyak 4,79% mengalami penurunan sebanyak 2,99% pada bulan Februari dan penurunan sebanyak 100% pada bulan April. Kemudian mengalami kenaikan kembali yang cukup drastis pada bulan Mei sebanyak 19,16%. Kenaikan juga terjadi pada bulan Juli sebanyak 5,99% kemudian terjadi penurunan yang cukup drastis pula sebanyak 10,78% pada bulan Agustus 2020

Adanya pegawai yang tidak masuk dipengaruhi salah satunya adalah karena kondisi cuaca yang tidak stabil begitu juga adanya pandemi Covid-19 yang saat ini masih belum menentu mengakibatkan prosedur kinerjapun mejadi berubah, ada beberapa peraturan yang diciptakan untuk menjaga satu sama lain dalam memutus rantai penyebaran Covid-19 sehingga pegawai harus beradaptasi dengan prosedur yang baru. Hal tersebut dapat mengakibatkan produktifitas kinerja pegawai juga mengalami kendala dan jika hal tersebut tidak dapat dikendalikan maka dapat membuat pegawai mengalami penurunan semangat dalam menjalankan tugas.

Akibatnya komitmen pegawaiipun menurun. Maka dari itu penting bagi seorang atasan untuk dengan sigap mengatasi hal-hal yang rentan membuat pegawai merasa tidak semangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya akibat kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya, selain itu memotivasi pegawai juga perlu dilakukan mengingat kondisi seperti ini juga dapat menurunkan motivasi pegawai dalam bekerja.

Selain ketidakhadiran pegawai, komitmen organisasi juga dapat dilihat dari tingkat keterlambatan datang dan ketepatan waktu pulang pegawai serta kedisiplinan pegawai dalam melakukan absensi menggunakan *fingerprint*. Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 1.2**

**Data Pegawai Tidak Absen Masuk dan Pulang, Terlambat dan Pulang Cepat Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah. Bulan Januari 2020 sampai Mei 2020**

No	Bulan	Keterangan								Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja
		Tidak Absen Masuk	%	Tidak Absen Pulang	%	Terlambat	%	Pulang Cepat	%		
1	Januari	7	4,19	28	16,76	483	289,22	45	26,94	167	22 Hari
2	Februari	2	1,19	22	13,17	447	267,66	16	9,58	167	20 Hari
3	Maret	3	1,79	16	9,58	241	144,31	6	3,59	167	21 Hari

4	April	0	0	0	0	0	0	0	0	167	21 Hari
5	Mei	0	0	0	0	0	0	0	0	167	16 Hari
6	Juni	0	0	0	0	0	0	0	0	167	21 Hari
7	Juli	14	8,38	15	8,98	385	230,53	6	3,59	167	19 Hari
8	Agustus	7	4,19	23	13,77	388	232,33	14	8,38	167	19 Hari

*Sumber : Badan Kepegawaian Daerah ( BKD) Provinsi Jawa Tengah, 2020.*

Terlihat bahwa masih sangat rendah tingkat kedisiplinan yang diterapkan pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah. Hal tersebut bisa diketahui pada data pegawai yang tidak absen masuk pada bulan Januari hingga bulan Juni mengalami penurunan yang sangat baik yaitu pada bulan Januari sebesar 4,19% menurun diposisi Februari menjadi 1,19% dan kemudian meningkat sebesar 0,6% pada bulan Maret. dan terus menurun sampai pada presentase 100% dari bulan April sampai dengan bulan Juni. Hal tersebut menunjukkan progres yang cukup baik. Akan tetapi pada bulan Juli data pegawai yang tidak absen masuk mengalami kenaikan yang cukup drastis yaitu sebesar 8,38%. Meskipun demikian pada bulan Agustus data pegawai yang tidak absen masuk kembali menurun setengahnya yaitu sebesar 4,19%.

Data pegawai yang tidak absen pulang cenderung mengalami penurunan dan kenaikan. Terlihat pada bulan Januari yang awalnya sebesar 16,76% menurun menjadi 13,17% pada bulan Februari dan kemudian menurun pada bulan Maret

sebesar 3,59%. penurunan pun terus terjadi bahkan hingga 100% dari bulan April sampai dengan Juni. Namun data pegawai yang tidak absen pulang kembali mengalami kenaikan yang cukup tinggi sebesar 8,95% pada bulan Juli. Kenaikan terjadi hingga bulan Agustus menempati presentase sebesar 13,77%.

Meskipun data pegawai yang tidak absen masuk dan tidak absen pulang menduduki presentase yang terbilang tinggi namun keduanya tidak cukup tinggi dibanding dengan tingkat keterlambatan pegawai. Terlihat data keterlambatan pegawai mencapai presentase sebesar 289,22% pada bulan Januari itu berarti berkisar sekitar 22 orang pegawai setiap harinya yang terlambat masuk. Meski begitu tingkat keterlambatan karyawan sempat mengalami penurunan dari bulan Februari sampai dengan bulan Juni, yaitu pada Februari sempat menurun sebesar 21,56% dari bulan Januari dan menurun sampai pada bulan Maret menempati presentase sebesar 144,31% kemudian menurun drastis hingga 100% pada bulan April sampai dengan bulan Juni hal tersebut memberikan progres yang cukup baik tetapi sayangnya pada bulan Juli hingga Agustus justru mengalami kenaikan yang sangat tinggi secara berturut turut sebesar 230,53% hingga mencapai 232,33%.

Sama seperti data pegawai yang tidak absen masuk dan pulang serta data pegawai yang datang terlambat, data pegawai pulang cepat juga mengalami kenaikan dan penurunan. seperti pada bulan Januari menuju bulan Februari mengalami penurunan sebesar 17,36% dan kembali menurun 5,99% pada bulan Maret bahkan sempat mengalami penurunan sebesar 100% pada bulan April hingga Juni. Namun data tingkat pegawai yang pulang lebih awal mengalami kenaikan

kembali pada bulan Juli sebesar 3,59% dan terus mengalami kenaikan hingga pada bulan Agustus sebesar 8,38%.

Dari data diatas dapat kita ketahui bahwa data pegawai yang tidak absen masuk dan pulang, pegawai yang datang terlambat serta data pegawai pulang cepat masih sangat tinggi itu berarti tingkat disiplin pegawai masih sangat rendah atau bisa juga terjadi karena kurangnya motivasi pada pegawai sehingga mengurangi rasa kesadaran pegawai terhadap peraturan yang ada sehingga menimbulkan rendahnya komitmen organisasi yang diterapkan pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Pada penelitian ini juga menggunakan *Research Gap* yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Iqbad dkk. (2016), Nira (2020) serta Tika dan Marynta (2020) menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap komitmen organisasional sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Desy dan Edi (2019) menunjukkan bahwa efikasi diri tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Dewa dan Ayu (2018), Evelio (2017) serta Agung dkk. (2016) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Chairul dan Abadi (2018) dan Zaenal (2016) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Endang Murniyati (2011) budaya organisasi memperkuat komitmen organisasi sedangkan penelitian yang dilakukan

oleh Susetya dan Priscilla (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memperkuat komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis tertarik untuk meneliti tentang Pengaruh Efikasi Diri dan Motivasi Pegawai terhadap Komitmen Organisasional yang dimoderasi oleh Budaya Organisasi Studi Kasus pada Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh efikasi diri terhadap komitmen organisasional pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah?
4. Apakah budaya organisasi memperkuat pengaruh efikasi diri terhadap komitmen organisasi pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah?
5. Apakah budaya organisasi memperkuat pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dilaksanakannya penelitian ini adalah bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh efikasi diri terhadap komitmen organisasional pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis Apakah budaya Organisasi memperkuat pengaruh efikasi diri terhadap komitmen organisasional pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi memperkuat pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis sebagai sumber informasi untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis, khususnya mengenai bagaimana pengaruh efikasi diri dan motivasi terhadap komitmen organisasional yang dimoderasi oleh

budaya organisasi. Dan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi serta memperkuat teori-teori untuk penelitian lanjutan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil Penelitian diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk meningkatkan komitmen organisasional pegawai melalui efikasi diri, motivasi dan budaya organisasi yang diberikan Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah.