

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sebuah organisasi dapat mencapai tujuan dengan baik dan lancar jika memiliki dukungan dari berbagai sumber potensial, seperti kelayakan sumber daya dan peralatan, serta berbagai upaya yang dilakukan untuk memaksimalkan potensi tersebut. Ini juga berlaku untuk Badan Koordinasi Wilayah (Bakorwil) III Malang, sebuah lembaga pemerintah dengan fungsi strategis untuk mengatur pembangunan dan pelayanan publik di wilayahnya.

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama secara formal. Organisasi terdiri dari manajer, karyawan, dan staf yang semuanya berkontribusi pada operasi tiap harinya. Kemudian terdapat budaya organisasi yang merupakan karakteristik yang terdapat pada suatu kelompok dan digunakan sebagai tuntunan bagi para pegawai dalam berperilaku serta membedakan dengan kelompok lain (1). Budaya organisasi merupakan peraturan, norma dan nilai-nilai yang harus ditaati oleh setiap anggota karyawan dan sebagai patokan dalam berperilaku pada sebuah perusahaan sekaligus ciri khas yang menjadi pembeda pada suatu perusahaan dengan perusahaan pesaing (2). Sumber Daya Manusia (SDM) adalah komponen penting dalam sebuah organisasi saat ini karena berfungsi sebagai penghubung antara berbagai pihak dalam organisasi.

Kinerja (*performance*) dalam setiap kegiatan dan individu yaitu pencapaian produktivitas pada suatu hasil, dimana sumber-sumber dan lingkungan tertentu secara bersamaan untuk membawa hasil akhir yang

didasarkan mutu dan ketetapan yang telah dibuat. Kinerja pegawai adalah salah satu faktor yang ditetapkan untuk dapat mendukung tercapainya tujuan instansi dan perusahaan (3). Menurut Fatkhuri & Riyanto (4), kinerja ialah apa yang dilakukan atau tidak dilakukannya pegawai yang berpengaruh kepada seberapa besarnya mereka memberikan kontribusi kepada organisasi secara kualitas output, kuantitas output, jangka waktu output kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Kemudian menurut Mangkunegara (5), kinerja SDM merupakan sebuah prestasi kerja atau hasil kerja dari para karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai dari pada SDM pada suatu periode waktu dalam mengerjakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan prestasi melalui kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan hasil kerja. Kinerja berperan dalam pengambilan keputusan tentang penempatan karyawan, seperti promosi, mutasi, atau penurunan jabatan sesuai kebutuhan organisasi. Selain itu, kinerja dapat menjadi acuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, sehingga produktivitas dan efektivitas kerja dapat terus meningkat. Program pelatihan dan pengembangan didasarkan pada kinerja untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni & Purba (6), budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian yang diteliti oleh Siregar (7), juga mengatakan budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada jurnal yang diteliti oleh Sanusi & Utomo (8), juga

menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Muspiron et.al (9), budaya organisasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Handayani et.al (10), juga mengatakan budaya organisasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah budaya kerja. Budaya kerja yang positif, seperti komunikasi yang terbuka, sikap saling menghargai, dan lingkungan kerja yang mendukung, dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Sebaliknya, budaya kerja yang buruk, seperti aturan yang tidak jelas, konflik internal, atau kurangnya apresiasi, dapat menurunkan semangat kerja dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Budaya kerja ialah sekumpulan nilai, norma, sikap, dan kebiasaan yang diterapkan dalam suatu organisasi atau Perusahaan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati et.al (11), menjelaskan bahwa budaya kerja merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang di jadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya kerja juga mencerminkan cara karyawan dalam berinteraksi, menjalankan tugas, dan menyelesaikan masalah di tempat kerja mereka. Terdapat lima faktor-faktor yang dapat memengaruhi budaya kerja yaitu tanggung jawab karyawan, inovasi, orientasi pada hasil, pengetahuan dan sistem kerja Adha Risky Nur et.al (12). Faktor-faktor tersebut secara langsung akan

dapat memengaruhi budaya kerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Mulyani & Lisnawati (13), budaya kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini serupa dengan penelitian Nurmilasari & Yuliantini (14), budaya kerja didapatkan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Terdapat penelitian Widiyanto & Parwoto (15), menemukan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat perbedaan penelitian pada variabel fungsional kinerja karyawan.

Terdapat juga penelitian terdahulu dari Herman et.al (16), yang menyatakan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Adapun juga penelitian dari Regen et.al (17), menyatakan budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian Aqilla et.al (18), menyatakan budaya kerja tidak berpengaruh pada kinerja. Pada penelitian lain dari Alianti *et.al* (19), juga menyatakan budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada jurnal yang diteliti Lathiiifa & Chaerudin (20), budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja juga mempunyai peran yang sangat penting dan merupakan bagian untuk mencapai tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mencapai tujuan yang maksimal. Disiplin adalah perasaan setia dan patuh terhadap prinsip-prinsip yang dianggap penting, seperti melakukan tugas di kantor dan memastikan bahwa karyawan hadir pada jam kerja yang telah ditetapkan oleh

perusahaan. Penelitian yang dilakukan Sastrrohadiwiryono (21), menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima semua sanksi-sanksinya apabila karyawan tersebut melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi, kinerja karyawan akan meningkat, dan karyawan akan berusaha sepenuh hati untuk mencapai tujuan perusahaan (22).

Penelitian yang dilakukan oleh Antika *et.al* (23), disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini serupa dengan penelitian Prasetyo & Puspa (24), disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian Leppa *et.al* (25), menemukan disiplin kerja tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan penelitian pada variabel disiplin kerja.

Terdapat juga pada penelitian Mara Kesuma & Gustiherawati (26), disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sama seperti penelitian yang ditemukan oleh Syamsuddin & Fahmi Susanti (27), disiplin kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Pada penelitiannya Setiawan *et.al* (28), disiplin kerja sangat berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Namun terdapat beberapa penelitian dari Maulana Izhar *et.al* (29), disiplin kerja tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Dan pada penelitian yang ditemukan oleh

Muttaqien & Hendratmoko (30), disiplin kerja tidak berdampak positif pada kinerja karyawan.

Tabel 1. 1 Jadwal Masuk Kerja Karyawan

No	Hari	Jam Kerja	Jam istirahat
1.	Senin	08.00-16.00	12.00-13.00
2.	Selasa	08.00-16.00	12.00-13.00
3.	Rabu	08.00-16.00	12.00-13.00
4.	Kamis	08.00-16.00	12.00-13.00
5.	Jumat	07.00-16.00	11.30-12.30

Sumber: BAKORWIL III Malang (2025)

Tabel 1.1 diatas merupakan jadwal kerja karyawan Bakorwil III Malang dalam waktu seminggu. Berdasarkan tabel jadwal masuk kerja karyawan, BAKORWIL III Malang menerapkan waktu kerja yang terstruktur dengan durasi sekitar 8 jam per hari serta waktu istirahat selama 1 jam. Berdasarkan ketentuan yang berlaku, jam kerja dimulai pada pukul 08.00 hingga 16.00, namun pada hari Jumat terdapat penyesuaian dimana karyawan masuk lebih awal yaitu pukul 07.00, tanpa mengubah total durasi kerja maupun waktu istirahat yang tetap sama. Pengaturan ini menunjukkan adanya sistem kerja yang konsisten dan terstandar, meskipun tetap memerlukan optimalisasi dalam pelaksanaannya agar kedisiplinan karyawan terhadap jam kerja dapat mendukung peningkatan kinerja secara maksimal.

Sasaran kerja yang ditetapkan oleh Bakorwil III Malang didasarkan pada standar operasional, yang mencakup berbagai hal, seperti koordinasi program pembangunan daerah, fasilitasi kebijakan strategis, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Target kerja ini diukur melalui indikator kinerja, yang menunjukkan seberapa efektif pelaksanaan tugas dan fungsi Bakorwil. Dalam

kenyataannya, hasil pekerjaan sering kali berbeda dari target yang telah ditentukan.

Tabel 1. 2 Data Kinerja

No	Jenis Bidang	Standard Waktu Penyelesaian	Realisasi Waktu Penyelesaian	Selisih Waktu Penyelesaian
1.	Tata Usaha (TU)	3 hari	1 minggu	4 hari
2.	Keuangan	1 minggu	1 minggu 3 hari	3 hari

Sumber: BAKORWIL III Malang (2025)

Standar kerja yang telah tercantum pada Tabel 1.2 diatas ditetapkan untuk diselesaikan dalam waktu satu bulan. Tetapi kenyataan yang terdapat di lapangan realisasi menunjukkan bahwa beberapa pekerjaan tidak mencapai standar yang telah ditentukan. Pekerjaan pada bidang tata usaha yang memiliki standar waktu 3 hari, realisasi penyelesaian adalah 1 minggu, sehingga terjadi keterlambatan sebesar 4 hari. Pekerjaan pada bidang keuangan juga memiliki standar waktu 1 minggu, namun diselesaikan dalam waktu 1 minggu 3 hari, yang menyebabkan keterlambatan sebesar 3 hari. Berbagai kendala dapat menyebabkan hal ini, termasuk kurangnya kesadaran pada karyawan untuk menyelesaikan tugasnya, serta gangguan eksternal seperti kegiatan diluar jam kerja yang menyebabkan keterlambatan untuk menyelesaikan tugasnya.

Target kerja yang telah dibuat oleh BAKORWIL III Malang semestinya telah sesuai dengan harapan organisasi. Pada kenyataannya yang terdapat di lapangan menunjukkan bahwa pekerjaan tidak sesuai dengan yang telah ditentukan. Pembuatan surat perizinan kegiatan, yang memiliki standar waktu pengerjaan selama 3 hari, tetapi realisasi penyelesaiannya adalah 1 minggu dari target. Pekerjaan keuangan juga memiliki standar waktu pengerjaan selama 1

minggu, tetapi pada kenyataannya waktu pengerjaan dapat diselesaikan dalam jangka waktu 1 minggu 3 hari. Berbagai kendala dapat menyebabkan hal ini, termasuk budaya kerja yang selalu mengundur pekerjaan. Selain terkendala dalam budaya kerja, terdapat hambatan lain yang dapat mengganggu pekerjaan, seperti disiplin kerja karyawan yang masih perlu untuk ditingkatkan.

Budaya kerja di Bakorwil III Malang belum sepenuhnya mendukung lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan bekerja sama. Nilai-nilai kerja yang diterapkan masih lebih fokus pada rutinitas administratif daripada menciptakan kerja tim yang dinamis dan responsif. Sebagian besar karyawan merasa tidak dihargai dan tidak memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan organisasi karena kurangnya komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Akibatnya, karyawan tidak memiliki motivasi untuk bekerja karena mereka hanya berkonsentrasi pada menyelesaikan tugas tanpa mengambil inisiatif atau keterlibatan emosional yang lebih besar untuk mendukung kebijakan daerah. Selain itu, upaya untuk meningkatkan kapasitas pegawai, seperti pelatihan dan pembinaan berkelanjutan, belum diterapkan secara efektif. Akibatnya, karyawan menghadapi kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan dinamika yang terus berubah di pemerintahan.

Disiplin kerja pada karyawan BAKORWIL III Malang sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Disiplin kerja ini mencakup berbagai aspek seperti kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab, serta konsistensi dalam menjaga produktivitas dan profesionalisme. Salah satu

disiplin penting yang harus dimiliki oleh pegawai Bakorwil III Malang adalah menyelesaikan tugas tepat waktu, mematuhi prosedur administrasi, dan berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik kepada pemerintah daerah dan masyarakat. Ini termasuk kemampuan untuk menjalankan tugas dengan penuh integritas dan akuntabilitas, menghadiri rapat dan koordinasi tepat waktu, dan mengelola dokumen kebijakan secara teratur. Dimungkinkan untuk meningkatkan efektivitas dan kredibilitas Bakorwil III Malang dalam mendukung pembangunan daerah dengan menerapkan disiplin kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil observasi dengan karyawan BAKORWIL III Malang disiplin kerja pegawai juga masih perlu diperhatikan lagi, karena pada kenyataan yang terjadi di lapangan masih banyak karyawan yang tidak sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelesaikan tugasnya. Terdapat banyak tugas yang ditinggalkan oleh para karyawan yang memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan tugasnya, contoh penting karyawan pada bidang keuangan dapat meninggalkan tugasnya yang dimana hal tersebut dapat membuat pekerjaan tidak terselesaikan sesuai dengan target kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan dengan terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan peneliti sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini mengenai kinerja karyawan Bakorwil III Malang. Sehingga penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian yakni : **“Pengaruh Budaya Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”**.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan?
3. Dari variabel Budaya Kerja dan Disiplin Kerja manakah yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Mengetahui dan menganalisis variabel yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengalaman, wawasan, dan ilmu pengetahuan (khususnya pengaruh budaya kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan), serta dapat dijadikan perbandingan dalam penelitian kajian yang lama sehingga perkembangan baru dapat dijadikan bahan masukan bagi kalangan akademis. Perkembangan baru yang dihasilkan dari penelitian ini dapat memberikan masukan yang konstruktif dan relevan bagi kalangan akademis, sekaligus membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut yang dapat mengeksplorasi aspek-aspek lain dari digitalisasi, disiplin kerja dan kinerja dalam konteks yang lebih luas.

## 2. Manfaat Praktis

Bagi Bakorwil III Malang penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada instansi dalam menerapkan budaya kerja dan disiplin kerja yang lebih efektif dan relevan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Memahami pengaruh disiplin kerja sebagai faktor pendukung, Perusahaan dapat mengembangkan dalam bidang disiplin yang mampu mendorong karyawan mencapai kinerja optimal.

