

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Setiap aspek kehidupan, manusia membentuk organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang tidak dapat dicapai sendiri, tujuan tersebut bisa dicapai dengan efektif melalui manajemen yang baik dan tepat, karena manajemen yang baik dapat memastikan semua proses berjalan dengan lancar. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya organisasi untuk bekerjasama dengan orang lain untuk meraih tujuan organisasi (Fauzi & Rita 2018). Manajemen yang baik menjamin bahwa semua langkah-langkah dilakukan sesuai dengan rencana, dan tentunya memerlukan manajemen sumber daya manusia yang optimal.

Manajemen sumber daya manusia berperan dalam mengembangkan, mengelola, dan memotivasi pegawai dalam memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah bagian penting dari aspek operasional dan meraih peran signifikan dalam menciptakan tempat kerja yang inklusif, produktif, serta berfokus pada pengembangan potensi setiap individu. Tujuannya adalah untuk memperoleh organisasi serta meningkatkan kesejahteraan para *stakeholder*.

Penilaian kualitas sumber daya manusia pada suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja pegawai di organisasi tersebut. Kinerja menjadi fokus utama yang sangat penting untuk mencapai kesuksesan dan kelangsungan jangka panjang suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai melalui seorang

pegawai yang melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kinerja pegawai dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi proses organisasi secara menyeluruh, jadi suatu organisasi harus memperhatikan kinerja pegawainya (Wibisono et al., 2022).

Pengelolaan kinerja pegawai dengan baik dapat meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Sebaliknya, kinerja rendah pegawai dapat berdampak negatif pada citra pemerintah dan menurunkan kepercayaan publik. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai dapat menguntungkan organisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik secara keseluruhan. Kepuasan kerja juga sangat penting, karena pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif dan lebih bersemangat untuk mewujudkan tujuan bersama.

Kepuasan kerja dapat menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja, dimana tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan membuat pekerjaan lebih baik, sementara ketidakpuasan kerja dapat menghambat proses kerja bahkan berdampak pada lingkungan tempat kerja. Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan hubungan mereka dengan rekan kerja (Kadir et al., 2021).

Kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Oleh sebab itu, kepuasan kerja adalah komponen penting yang harus dipunyai oleh seorang pegawai, karena memberi mereka kesempatan dalam berhubungan dengan lingkungan kerja mereka untuk

memastikan bahwa tugas dapat dilakukan dengan optimal dan sesuai rencana organisasi.

Salah satu aspek yang dapat berdampak pada kinerja pegawai dan mempertahankan tingkat kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan suatu bentuk kewajiban pegawai dalam menyelesaikan tugasnya dengan bebas atau tanpa tekanan. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi cenderung lebih bertanggung jawab, tepat waktu, dan konsisten dalam menjalankan tugasnya (Silalahi & Bangun 2020).

Disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku seorang pegawai untuk mematuhi peraturan serta menjalankan tanggung jawabnya secara teratur dan tepat waktu (Jonathan et al., 2023). Ini sangat penting untuk menjaga operasi suatu organisasi berjalan dengan baik dan efisien, termasuk di sektor pemerintahan. Di instansi pemerintahan, disiplin kerja pegawai memengaruhi manajemen layanan publik dan seberapa efisien tujuan organisasi tercapai.

Disiplin kerja berperan penting dalam meningkatkan efisiensi pelayanan publik, karena pegawai yang disiplin akan mematuhi peraturan dan melaksanakan tugas secara konsisten. Selain itu, kepuasan kerja juga menjadi faktor utama yang dapat mendorong peningkatan disiplin serta kinerja pegawai, sehingga mereka dapat bekerja lebih optimal dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Disiplin kerja menjadi aspek kunci dalam mencapai kinerja yang optimal di lingkungan kerja, objek penelitian ini yaitu Kantor Kemeterian Agama Kabupaten Karawang yang mempunyai peran penting dalam pengelolaan

keurusan keagamaan di daerah tersebut, yang berfokus pada pendidikan agama, penyelenggaraan haji dan umrah, serta pemberdayaan masyarakat melalui kegiatan keagamaan yang dapat meningkatkan kesejahteraan. Kepemerintahan ini memiliki visi dan misi untuk mencapai kesuksesan khususnya pada Kabupaten Karawang secara menyeluruh dengan kolaborasi dan inovasi. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, maka diperlukannya partisipasi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki kualitas kinerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sub bagian kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang, diperoleh data dan informasi awal terkait variabel yang akan diteliti. Berkenaan dengan disiplin kerja, permasalahan pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang diindikasikan dengan relatif tingginya tingkat ketidakhadiran pegawai dengan berbagai alasan. Sebagai data pendukung, peneliti memperoleh rekapitulasi kehadiran dari 70 pegawai sebagai sampel awal. Meskipun jumlah ini belum mencakup keseluruhan pegawai, namun data tersebut dapat menggambarkan indikasi awal terkait permasalahan disiplin kerja. Sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Absensi Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten**  
**Karawang Tahun 2024**

| Bulan    | Jumlah Pegawai | Telat Masuk | Ketidakhadiran |      |       |       |            |
|----------|----------------|-------------|----------------|------|-------|-------|------------|
|          |                |             | Izin           | Cuti | Sakit | Total | Persentase |
| Januari  | 70             | 12          | 13             | 3    | 6     | 22    | 31%        |
| Februari | 70             | 14          | 14             | 6    | 4     | 24    | 34%        |
| Maret    | 70             | 10          | 8              | 3    | 8     | 19    | 27%        |
| April    | 70             | 11          | 10             | 7    | 5     | 22    | 31%        |
| Mei      | 70             | 13          | 12             | 6    | 7     | 25    | 36%        |
| Juni     | 70             | 16          | 11             | 8    | 6     | 25    | 36%        |
| Juli     | 70             | 12          | 11             | 9    | 7     | 27    | 39%        |

|           |    |    |    |   |   |    |     |
|-----------|----|----|----|---|---|----|-----|
| Agustus   | 70 | 18 | 9  | 6 | 8 | 23 | 33% |
| September | 70 | 16 | 11 | 5 | 3 | 19 | 27% |
| Oktober   | 70 | 19 | 6  | 3 | 8 | 17 | 24% |
| November  | 70 | 14 | 17 | 7 | 4 | 28 | 40% |
| Desember  | 70 | 16 | 15 | 4 | 6 | 25 | 36% |

*Sumber: Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang Tahun 2024 (Data diolah oleh peneliti)*

Dari Tabel 1.1, dapat dilihat bahwa tingkat kehadiran pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang pada tahun 2024 mengalami naik turun setiap bulan. Ketidakhadiran tertinggi terjadi pada bulan November (40% dengan 28 ketidakhadiran) dan bulan Juli (39% dengan 27 ketidakhadiran). Selain itu, terdapat pegawai yang datang terlambat dengan tingkat keterlambatan tertinggi pada bulan Oktober yaitu sebanyak 19 pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai masih rendah, sehingga berdampak pada hasil kerja yang tidak optimal, termasuk keterlambatan dalam penyelesaian tugas yang akhirnya menyebabkan ketidakpuasan terhadap hasil pekerjaan.

Berdasarkan data Tabel 1.1 serta hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti dengan kepala sub bagian kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang pada tanggal 21 November 2024, ditemukan bahwa terdapat sejumlah pegawai yang kurang disiplin, seperti sering absen atau datang terlambat karena kesibukan pribadi di rumah yang menyebabkan mereka terlambat, namun ada juga pegawai yang terlambat karena kemalasan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat disiplin pegawai masih perlu ditingkatkan. Selain itu, kinerja pegawai juga seringkali berubah-ubah ketika dihadapkan dengan pekerjaan yang cukup berat, dimana masih membutuhkan bimbingan dan

bantuan dari rekan kerja atau atasan. Penurunan disiplin ini juga berdampak pada kepuasan kerja, karena adanya pekerjaan yang telah dilakukan tidak sesuai atau terdapat kekeliruan ketika mendapat pekerjaan yang cukup berat.

Hal ini menunjukkan bahwa adanya masalah yang menghambat kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang. Salah satu faktor utama yang berpengaruh adalah disiplin kerja pegawai. Disiplin kerja ini sangat penting karena dapat memengaruhi seberapa baik seorang pegawai menjalankan tugasnya. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi cenderung lebih bertanggung jawab dan memiliki produktivitas yang lebih baik. Namun, selain disiplin kerja, terdapat faktor lain yang berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, yaitu kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih disiplin.

Menurut Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), disiplin kerja merupakan salah satu indikator utama dalam menilai kinerja pegawai. SKP menekankan pentingnya tingkat kehadiran yang tinggi, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan sikap profesional. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang baik akan memperoleh penilaian SKP yang lebih tinggi, yang akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Namun, masalah yang ditemukan menunjukkan bahwa pegawai masih belum memenuhi standar SKP secara optimal. Ketidakhadiran dan keterlambatan pegawai menyebabkan nilai SKP mereka menurun, yang berdampak pada evaluasi kinerja tahunan. Selain itu, pegawai yang tidak memiliki disiplin kerja sering mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas

sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam SKP. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja sangat penting untuk memungkinkan pegawai memenuhi target dan meningkatkan kualitas kinerja mereka secara keseluruhan.

Pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja sudah banyak dilakukan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pangarso & Susanti (2016), Liyas & Primadi (2017), Vallennia et al., (2020), Nurul Ichan et al., (2020), membuktikan bahwa disiplin kerja memengaruhi kinerja pegawai. Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Lestari & Afifah (2020), membuktikan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Ketidak konsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan adanya gap penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Perbedaan temuan ini mengindikasikan adanya faktor lain yang mungkin berperan dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, peneliti bertujuan untuk mengkaji lebih dalam dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memengaruhi kepuasan kerja. Putri & Yusni (2020), dan Aulia (2021), membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga diperkuat oleh Yanti & Trianasari (2021), yang menyatakan bahwa disiplin kerja pada dasarnya tidak terlepas dari kepuasan kerja pegawai.

Selain itu, kepuasan kerja juga berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Firman & Sultan, (2023) membuktikan

bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai, dan akhirnya dapat menghasilkan moral kerja yang positif bagi perusahaan atau organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi faktor penting dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu, ada kemungkinan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Astuti & Sundari (2021), Rachmaniah et al., (2022), Akbar et al., (2023), Rahmawati (2024), dan Agagis (2024), bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian yang dilakukan oleh Susanti & Aesah (2022), Ananda & Hadi (2023), Khoiriyah et al., (2023), Putra Pratama (2023), dan Cahyanisyam et al., (2024), bahwa kepuasan kerja tidak dapat berperan sebagai mediator antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih dalam dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi juga belum jelas, di mana beberapa penelitian mendukungnya, tetapi ada juga yang tidak menemukan efek mediasi. Penelitian terdahulu juga cenderung berfokus pada sektor swasta, sehingga kajian dalam konteks instansi pemerintah masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam hubungan antara disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai

dalam konteks instansi pemerintah, dan untuk melihat apakah dengan meningkatkan disiplin kerja, kinerja pegawai akan lebih baik. Penelitian ini juga akan melihat apakah kepuasan kerja berperan sebagai penghubung antara disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Atas dasar permasalahan tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian berjudul **“Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang).”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Minimnya kedisiplinan dalam bekerja, seperti pegawai yang sering absen atau datang terlambat yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai
2. Kesulitan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang menantang, seperti pegawai yang mengalami kendala dalam menyelesaikan tugas yang lebih berat sehingga dapat menurunkan efisiensi kerja
3. Adanya rasa ketidakpuasan pegawai terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan disebabkan oleh menurunnya disiplin kerja dan kinerja, sehingga menghasilkan pekerjaan yang tidak optimal, seperti sering terjadi kekeliruan atau hasil yang tidak sesuai harapan
4. Terdapat inkonklusif hasil penelitian terdahulu.

### C. Rumusan Masalah

Dengan mempertimbangkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang?
4. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang?

### D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang
3. Untuk mengetahui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang
4. Untuk mengetahui kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang.

## **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Manfaat yang dihasilkan tidak hanya berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga dapat menjadi acuan bagi berbagai pihak dalam memahami serta mengelola manajemen sumber daya manusia dengan lebih efektif. Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut:

### **1. Manfaat Secara Teoritis**

- a. Diharapkan bahwa penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam pengetahuan mendalam di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai bagaimana disiplin kerja, kepuasan kerja, serta kinerja pegawai berhubungan satu sama lain.
- b. Diharapkan bahwa temuan penelitian ini dapat memberikan referensi dan perbandingan di bidang manajemen sumber daya manusia untuk peneliti selanjutnya.

### **2. Manfaat Secara Praktis**

- a. Bagi Kepala Kementerian Agama, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dalam merumuskan kebijakan yang dapat meningkatkan disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.
- b. Bagi Kepala Sub Bagian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam mengelola dan membina pegawai agar lebih disiplin, dan puas dalam bekerja, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja.

- c. Bagi pegawai, penelitian ini diharapkan dapat membantu pegawai memahami keterkaitan antara disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja, sehingga dapat memotivasi mereka untuk lebih produktif dan profesional.

## F. Jadwal Penelitian

Penelitian ini memiliki target waktu penelitian yang dilaksanakan dari bulan Desember 2024 sampai dengan bulan Juni 2025. Adapun pelaksanaan penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang, dengan rincian jadwal kegiatan yang telah ditetapkan untuk setiap tahap penelitian:

**Tabel 1.2**  
**Jadwal Penelitian**

| Keterangan                                | 2024 |     | 2025 |     |     |     |     |      |
|-------------------------------------------|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|------|
|                                           | Nov  | Des | Jan  | Feb | Mar | Apr | Mei | Juni |
| Observasi dan Wawancara                   | X    |     |      |     |     |     |     |      |
| Pengajuan Judul                           |      | X   |      |     |     |     |     |      |
| Bimbingan Proposal                        |      | X   | X    |     |     |     |     |      |
| Seminar Proposal                          |      |     | X    |     |     |     |     |      |
| Revisi Proposal                           |      |     | X    | X   | X   |     |     |      |
| Bimbingan Kuesioner                       |      |     |      |     | X   |     |     |      |
| Penyebaran Kuesioner dan Pengumpulan Data |      |     |      |     | X   | X   |     |      |
| Pengolahan Data                           |      |     |      |     |     | X   | X   |      |
| Bimbingan Skripsi                         |      |     |      |     |     |     | X   | X    |
| Sidang Skripsi                            |      |     |      |     |     |     |     | X    |

*Sumber: diolah peneliti (2024)*

## G. Sistematika Penulisan Skripsi

Skripsi ini terdiri dari lima bab utama yang disusun secara sistematis sehingga pembaca dapat memahami isi dan tujuan penelitian. Bab I berisi pendahuluan yang menjelaskan latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian baik secara teoritis maupun praktis. Serta jadwal penelitian dan sistematika penulisan skripsi. Bagian ini penting untuk memberikan gambaran awal tentang subjek penelitian dan tujuan penelitian.

Bab II membahas tinjauan pustaka yang mencakup teori-teori dasar dan konsep-konsep yang berkaitan dengan variabel penelitian, yaitu disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, termasuk di dalamnya terdapat penjelasan teori utama (*grand theory*) yang digunakan, kemudian terdapat kajian dari penelitian terdahulu, kerangka berpikir yang menggambarkan hubungan antar variabel, serta hipotesis yang akan diuji dalam penelitian.

Bab III menjelaskan metode penelitian yang digunakan, dalam bab ini dipaparkan metode dan pendekatan penelitian, jenis dan sumber data penelitian, populasi dan sampel, operasionalisasi variabel, dan teknik pengumpulan data. Selain itu dijelaskan juga mengenai bagaimana data dianalisis, termasuk uji validitas, reliabilitas, dan uji hipotesis yang digunakan.

Hasil penelitian dan pembahasan disajikan di Bab IV, bagian ini menampilkan data yang diperoleh dari responden, hasil olahan data dengan metode statistik, dan interpretasi hasil. Kemudian, untuk menentukan apakah

temuan penelitian sesuai atau tidak, hasil dibahas dengan mengaitkannya dengan teori-teori yang sudah dijelaskan sebelumnya.

Bagian penutup pada Bab V, berisi kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian yang mungkin menjadi pertimbangan untuk peneliti selanjutnya, serta saran-saran yang dapat diberikan berdasarkan temuan yang ada.

