BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan zaman yang semakin pesat yang mengakibatkan terjadinya persaingan antara organisasi yang tidak dapat dihindari. Tantangan utama bagi negara-negara berkembang di era globalisasi saat ini adalah bagaimana mengelola perekonomian mereka secara efektif. Menurut Hidayat & Astuti (2024) Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sebagai individu yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan potensi yang dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga menjadi faktor penting dalam keberhasilan organisasi. Saat ini SDM tidak hanya dianggap sekedar faktor produksi, tetapi sebagai aset strategis yang harus terus ditingkatkan agar mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja. Dengan demikian, peningkatan SDM yang adaptif, inovatif, dan kompetitif menjadi suatu keharusan di era transformasi saat ini.

Adanya perubahan lingkungan kerja sektor publik di Indonesia menurut Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk memiliki kemampuan kerja yang adaptif, berkelanjutan, dan relevan dengan dinamika organisasi serta kebutuhan masyarakat. ASN merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah yang memiliki kontrak kerja di dalam lembaga pemerintahan sebagaimana dijelaskan dalam pasal 1 ayat 1 Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 (UU RI No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2014). Seiring dengan adanya reformasi birokrasi dan transformasi digital, ASN tidak hanya dituntut menjalankan tugas administratif, tetapi juga harus mampu meningkatkan kinerja melalui inovasi dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 (Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, 2019) tentang Penilaian Kinerja PNS yang menekankan pentingnya pencapaian target kerja dan evaluasi kinerja sebagai dasar peningkatan kualitas layanan publik.

Setiap lembaga atau organisasi selalu berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, karena hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan

kinerja lembaga atau organisasi. Dalam menjalankan kegiatannya, setiap lembaga atau organisasi selalu memperhatikan faktor-faktor yang ada dalam tubuh organisasinya. Selain itu, harus pula memperhatikan faktor-faktor yang ada diluar lembaga atau organisasi atau lingkungan sekitarnya. Sebagai lembaga atau organisasi tentu ingin tetap dan mampu bersaing dengan organisasi lainnya. Setiap organisasi memiliki karakter yang berbeda, begitupula pada setiap individu yang memiliki karakter yang berbeda pula.

Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga proses kerja, efektivitas, kualitas tugas, dan kontribusi pegawai terhadap tujuan organisasi. Dalam instansi pemerintah, kinerja pegawai mencakup aspek kecepatan pelayanan, kualitas output kerja, kepatuhan pada SOP, kemampuan bekerja sama, serta akuntabilitas terhadap publik. Menurut Afriansyah (2025), kinerja pegawai adalah kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diukur dari efektivitas, kualitas, ketepatan waktu, dan kemampuan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai merupakan hasil atau tingkat pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab, standar, dan indikator yang ditetapkan organisasi.

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) hingga saat ini masih menjadi salah satu isu strategis dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Hal ini disebabkan karena kinerja ASN belum sepenuhnya menunjukkan hasil yang optimal dalam mendukung kualitas pelayanan publik. Berdasarkan laporan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2023), masih terdapat permasalahan terkait rendahnya produktivitas, kurangnya kedisiplinan, serta belum optimalnya pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan profesionalisme ASN dengan realita kinerja di lapangan.

Pada tingkat pemerintah daerah, permasalahan kinerja ASN menjadi semakin kompleks karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Data dari Badan Pusat Statistik (2023) menunjukkan bahwa besarnya proporsi belanja pegawai daerah belum sepenuhnya diimbangi dengan peningkatan kinerja yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan sumber daya

manusia, khususnya dalam aspek perencanaan karier, *employee engagement*, dan disiplin kerja masih perlu ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan, yang terletak di Jawa Barat, adalah daerah dengan potensi besar di bidang pertanian dan pendidikan, dengan populasi sekitar 1,2 juta jiwa. Disdikbud Kuningan bertugas sebagai ujung tombak penyediaan layanan pendidikan dan pelestarian budaya, mulai dari pendidikan anak usia dini (PAUD) hingga menengah, serta pengembangan seni dan tradisi lokal. Fungsi mereka mencakup pengelolaan ribuan sekolah, pelatihan guru, dan program budaya seperti festival daerah. Agar instansi ini efektif, kinerja pegawai baik staf administrasi, pengawas sekolah, maupun tenaga teknis harus prima, karena mereka yang menjalankan program-program seperti peningkatan literasi atau akreditasi sekolah. Namun, di lapangan, Disdikbud Kuningan menghadapi tantangan serupa dengan daerah lain yaitu, pegawai yang merasa jalur karier tidak jelas, kurangnya keterlibatan emosional dengan organisasi, dan masalah disiplin seperti keterlambatan atau penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu (Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, 2024).

Perencanaan karier sebagai bagian dari upaya strategis dalam mengembangkan jalur profesional pegawai masih menjadi permasalahan di sektor pemerintahan. Di Kabupaten Kuningan, sejumlah pegawai mengalami stagnasi karier akibat terbatasnya kesempatan promosi serta pengembangan kompetensi. Kondisi ini sejalan dengan laporan World Bank (2021) yang menunjukkan bahwa negara berkembang, termasuk Indonesia, masih menghadapi berbagai kendala dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam hal pengembangan karier dan penerapan sistem berbasis kinerja dan kompetensi yang berdampak pada rendahnya motivasi serta kinerja pegawai. Selain itu, keterbatasan peluang pengembangan karier juga berpotensi meningkatkan *turnove*r. Pada Disdikbud Kabupaten Kuningan, fenomena tersebut terlihat adanya dinamika kepegawaian berdasarkan data internal tahun 2023.

Sementara itu, disiplin kerja, yang meliputi kepatuhan terhadap aturan dan etos kerja, juga menjadi masalah. Laporan Ombudsman RI (2022) mencatat bahwa 25%

keluhan masyarakat terkait pelayanan publik di daerah berasal dari kurangnya disiplin pegawai, seperti keterlambatan dalam pengurusan administrasi pendidikan (Zayanti Mandasari SH., 2022).

Employee Engagement yang didefinisikan sebagai komitmen emosional dan kognitif terhadap pekerjaan di Kuningan, data survei dari Disdikbud (2023) mengindikasikan *engagement* rata-rata hanya 65%, lebih rendah dari standar nasional 70%. Kombinasi ketiga variabel ini perencanaan karier, *employee engagement*, dan disiplin kerja belum banyak dieksplorasi secara mendalam dalam konteks spesifik pegawai pemerintah daerah seperti Kuningan. Penelitian ini penting karena kinerja pegawai di Disdikbud langsung memengaruhi mutu pendidikan, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap pembangunan daerah (Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan, 2024)

Profil kinerja pegawai merupakan gambaran awal mengenai kondisi capaian kerja pada pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan. Profil ini menjadi dasar dalam memahami tingkat kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tuntutan organisasi.

Kinerja pegawai difokuskan pada pengelompokan berdasarkan jabatan struktural dan jabatan fungsional, yang mencerminkan peran serta tanggung jawab masing-masing pegawai dalam organisasi. Perbedaan jenis jabatan tersebut dapat memengaruhi tingkat kinerja pegawai, baik dari segi beban kerja, kompetensi, maupun capaian hasil kerja yang diharapkan. Dengan demikian, pengelompokan jabatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai perbedaan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan.

Tabel 1. 1
Struktur Jabatan Disdikbud

Jenis Jabatan	ASN	Non-ASN	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
Struktural	83	46	129	47,25%
Fungsional	136	8	144	52,75%
Total	**219**	**54**	**273**	**100,00%**

Sumber: Bagian Umum & Kepegawaian Disdikbud

Berdasarkan tabel struktur jabatan di Disdikbud Kabupaten Kuningan menunjukkan pembagian peran dan tanggung jawab yang beragam, baik pada jabatan struktural maupun fungsional. Pegawai yang ada tidak hanya didominasi oleh ASN, tetapi juga melibatkan pegawai non-ASN yang turut mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa setiap pekerjaan membutuhkan kompetensi yang berbeda di setiap unit kerja. Dengan demikian, pegawai ASN maupun non-ASN memiliki kontribusi penting dalam menunjang efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan kebudayaan.

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam mendukung keberhasilan organisasi sektor publik termasuk pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan. Tingkat kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga menunjukkan sejauh mana organisasi mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif melalui perencanaan karier, *employee engagement*, serta disiplin kerja yang konsisten.

Kategori predikat kinerja pegawai diatas disesuaikan berdasarkan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Hal tersebut dapat dilihat dari rata-rata kinerja pada capaian SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang telah disesuaikan sesuai dengan peraturan tabel nilai kinerja sebagai berikut:

Tabel 1. 2
Capaian Penilaian Kinerja Pegawai

Rentang Nilai	Predikat
≥ 90	Sangat Baik
76 – 89	Baik
61 – 75	Cukup
51 – 60	Kurang
≤ 50	Sangat Kurang

Sumber: Bagian Umum & Kepegawaian Disdikbud

Berikut data penilaian rata-rata kinerja pegawai pada capaian SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) di lapangan pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan.

Tabel 1. 3
Kinerja Pegawai Disdikbud

Tahun	Nilai Perilaku Kerja	SKP (Kinerja Utama)	Nilai Kinerja	Predikat
2023	77,5	70	72,25	Cukup
2024	80,5	75	76,65	Baik
2025	82,3	77	78,59	Baik

Sumber: Bagian Umum & Kepegawaian Disdikbud Kabupaten Kuningan

Berdasarkan data kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan selama periode tahun 2023-2025, dapat diketahui bahwa nilai kinerja pegawai mengalami peningkatan dari tahun ke tahun dengan menunjukkan adanya perbaikan dalam kinerja pegawai, baik dari aspek Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) maupun perilaku kerja. Meskipun demikian, peningkatan tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kondisi kinerja yang optimal, karena nilai kinerja ASN belum mencapai kategori “Sangat Baik”. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut.

Selain itu, dalam konteks organisasi, peningkatan kinerja tidak hanya menjadi tanggung jawab Aparatur Sipil Negara (ASN) saja, tetapi juga melibatkan pegawai non-ASN yang ikut berperan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi instansi. Non-ASN sebagai bagian dari sumber daya manusia di lingkungan organisasi dituntut untuk memiliki kinerja yang selaras dengan ASN, sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan didukung oleh 273 pegawai yang terdiri dari ASN (PNS, PPPK) dan non-ASN tersebar pada berbagai bidang dan unit kerja dengan karakteristik tugas yang beragam. Kondisi ini menuntut setiap pegawai untuk memiliki tingkat kinerja yang tinggi, tidak hanya dalam bentuk kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, kesiapan kerja, serta inisiatif pengembangan diri.

Oleh karena itu, pengelolaan kinerja pegawai harus dilakukan secara menyeluruh tanpa membedakan status kepegawaian, baik ASN maupun non-ASN,

agar seluruh pegawai dapat bekerja secara professional, produktif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang optimal.

Data kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan yang menunjukkan bahwa capaian indikator masih fluktuatif dan beberapa target belum terpenuhi secara konsisten. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum optimal dan masih dipengaruhi oleh permasalahan internal, seperti belum jelasnya perencanaan karier, rendahnya keterlibatan pegawai dalam organisasi, serta kedisiplinan kerja yang belum merata. Kondisi tersebut menjadi dasar penting perlunya penelitian untuk mengetahui sejauh mana perencanaan karier, *employee engagement*, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan.

Permasalahan kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari faktor-faktor internal organisasi yang memengaruhi perilaku dan motivasi kerja pegawai. Salah satu faktor yang diduga berkontribusi terhadap kondisi tersebut adalah perencanaan karier. Perencanaan karier yang belum sepenuhnya jelas dan terstruktur berpotensi menyebabkan pegawai kurang memiliki arah pengembangan karier yang pasti, sehingga berdampak pada tingkat motivasi dan dorongan untuk meningkatkan kinerja. Pegawai yang tidak melihat prospek pengembangan karier yang jelas cenderung bekerja sekedar memenuhi kewajiban, yang tercermin pada dominasi kategori kinerja cukup.

Selain perencanaan karier, tingkat *employee engagement* juga diduga berperan dalam membentuk variasi kinerja pegawai. Pegawai dengan tingkat keterikatan yang tinggi terhadap organisasi umumnya menunjukkan semangat kerja, loyalitas, dan keterlibatan aktif dalam menyelesaikan tugas. Dominasi kategori kinerja cukup mengindikasikan bahwa tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi yang belum sepenuhnya optimal, sehingga potensi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi belum sepenuhnya tergali.

Faktor lain yang turut memengaruhi kondisi kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Disiplin kerja mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap aturan, waktu kerja, dan standar operasional yang berlaku. Masih ditemukannya pegawai dengan kategori kinerja kurang setiap tahunnya yang menunjukkan bahwa penerapan

disiplin kerja belum berjalan secara merata. Rendahnya disiplin kerja dapat berdampak pada menurunnya efektivitas dan efisiensi kerja pegawai, yang pada akhirnya memengaruhi pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, meskipun data kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan menunjukkan tren peningkatan, permasalahan kinerja masih tetap ada dan memerlukan kajian yang lebih mendalam.

Aji et al., (2023) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. BPR Mitra Jaya Mandiri" yang menemukan bahwa perencanaan karier secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, menurut Singal et al., (2023) tidak terdapat pengaruh perencanaan karir terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak bergantung pada penerapan perencanaan karir suatu organisasi

Menurut Meisyah Mutiara et al., (2025) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Tolan Tiga Indonesia. Dan berdasarkan hasil penelitian Amanda Savitri et al., (2023) menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan bersifat signifikan terhadap kinerja karyawan

Menurut Rafi Muhammad Farhan, (2025) dalam penelitiannya yang menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dekael Semarang Sedangkan menurut Kitta et al., (2023) yang menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perencanaan karier, *employee engagement*, dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, namun hasil penelitian tersebut masih menunjukkan perbedaan temuan. Selain itu, penelitian pada sektor pemerintahan daerah, khususnya di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan, masih terbatas sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut.

Kinerja organisasi dapat diukur dari tingkat pencapaian target kerja secara keseluruhan. Pencapaian target kerja organisasi ini sangat dipengaruhi oleh

kemampuan pegawai dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan untuk mereka. Oleh karena itu, apabila setiap pegawai mampu mencapai target kerja yang dimilikinya, maka pencapaian target kerja organisasi secara keseluruhan dapat tercapai dengan efektif.

Dari fenomena yang diidentifikasi, solusi yang diusulkan melalui penelitian ini meliputi intervensi praktis untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pertama, penguatan perencanaan karier melalui program pelatihan dan mentoring, seperti *workshop* pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan jabatan, untuk mengurangi stagnasi dan *turnover*. Kedua, peningkatan *employee engagement* dengan inisiatif seperti survei kepuasan rutin dan penghargaan atas kontribusi, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Ketiga, penegakan disiplin melalui sistem monitoring digital dan sanksi yang adil, untuk mengatasi keluhan masyarakat.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan mengenai pentingnya kinerja pegawai dalam mendukung pencapaian target organisasi, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan karier, *employee engagement*, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dengan lokasi penelitian dan responden yang diambil dari para pegawai yang bekerja di kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan. Melalui pendekatan ini, peneliti berharap dapat mengidentifikasi bagaimana faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja pegawai di lingkungan pemerintahan, serta memberikan rekomendasi strategis untuk pengembangan sumber daya manusia. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"PENGARUH PERENCANAAN KARIER, *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan)".**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah perencanaan karier, *employee engagement*, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh perencanaan karier terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh perencanaan karier, *employee engagement*, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan.
2. Untuk mengetahui pengaruh perencanaan karier terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan.
3. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan.
4. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik dari segi teoritis maupun praktis. Adapun manfaat yang diharapkan yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks kinerja pegawai ASN di sektor publik. Hasilnya dapat memperkaya kajian teori mengenai hubungan antara perencanaan karier, *employee engagement*, disiplin kerja, dan kinerja pegawai pemerintah.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi pimpinan dan pengelola Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan dalam merumuskan kebijakan pengembangan karier, meningkatkan keterikatan pegawai, serta memperbaiki

disiplin kerja demi peningkatan kinerja dan kualitas layanan pendidikan. Selain itu, hasil penelitian juga bermanfaat bagi instansi pemerintah daerah lainnya sebagai referensi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.