

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Bab ini memberikan gambaran keseluruhan penelitian, termasuk latar belakang permasalahan yang timbul dari pengamatan fenomena yang berkaitan dengan lingkungan organisasi, khususnya manajemen sumber daya manusia. Dijelaskan juga masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan struktur penelitian.

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Seiring dengan semakin ketatnya persaingan global, peningkatan kinerja sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan berbagai organisasi. Dalam hal ini Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berperan penting dalam mengelola berbagai aspek yang mempengaruhi prestasi kerja setiap karyawan (Usman, 2023). Sumber daya manusia merupakan aset penting yang dapat memberikan keunggulan kompetitif melalui kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi (Udayani, 2018).

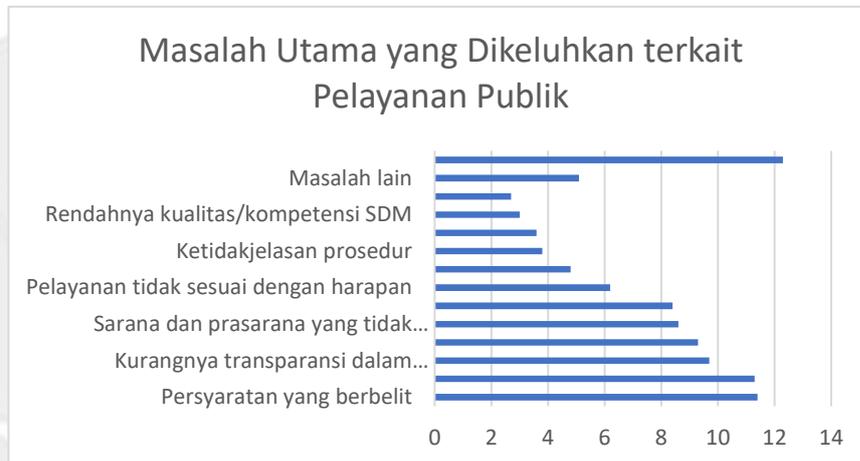
Organisasi yang didirikan dan didanai oleh pemerintah untuk memberikan pelayanan dan manfaat kepada masyarakat secara menyeluruh tanpa mencari keuntungan disebut organisasi publik (Dinas Komunikasi & Informatika Kota Tangsel, 2024). Dalam organisasi publik, kinerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kualitas layanan seperti yang dirasakan publik (Sanchez, 2022). *Work Performance* merujuk pada tingkat efisiensi dan efektivitas yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas mereka (Mena, 2020).

Evaluasi *Work Performance* yang dilakukan dapat berhasil meningkatkan akses layanan dan menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel bagi karyawannya. Hal ini memungkinkan para karyawan untuk menangani permasalahan masyarakat dengan lebih cepat dan efisien, sehingga masyarakat bisa mendapatkan layanan dengan lebih mudah (Bernecker, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa *Work Performance* yang baik dalam organisasi publik dapat memberikan manfaat nyata bagi masyarakat dan membantu meningkatkan kepercayaan publik terhadap pelayanan.

Menurut data dari ombudsman.go.id, indikator peringatan dalam sektor pelayanan publik telah diidentifikasi sebagai isu penting yang memiliki potensi untuk secara signifikan menurunkan kualitas layanan. Identifikasi ini menunjukkan bahwa permasalahan tersebut perlu segera ditangani guna menjaga standar pelayanan publik yang optimal dan memenuhi kebutuhan masyarakat secara efektif. Kualitas pelayanan publik menjadi salah satu aspek yang perlu mendapatkan perhatian khusus.

Menurut survei yang dilakukan oleh Populi Center, yang dikutip dari ombudsman.go.id, terhadap 1.200 responden berusia 17 tahun ke atas atau sudah menikah.

Beberapa masalah utama yang dikeluhkan terkait pelayanan publik adalah sebagai berikut:



**Gambar 1.1. Masalah utama Pelayanan Publik**

Sumber: ombudsman.go.id

Pada Gambar 1.1, ditunjukkan bahwa sejumlah responden mengeluhkan berbagai aspek pelayanan publik. Sebanyak 11,4% dari mereka mengeluhkan persyaratan yang dianggap terlalu kompleks, diikuti oleh 11,3% yang menyoroti lambatnya proses pelayanan, dan 9,7% yang merasa transparansi dalam layanan masih kurang. Selain itu, 9,3% responden menunjukkan adanya birokrasi yang rumit, sementara 8,6% menekankan ketidakcukupan sarana dan prasarana. Tak ketinggalan, 8,4% berpendapat bahwa biaya layanan terlalu tinggi, 6,2% mengungkapkan bahwa pelayanan tidak memenuhi harapan mereka, dan 4,8% melaporkan adanya praktik pungutan liar.

Kemudian, 3,8% menyatakan ketidakjelasan prosedur, 3,6% melaporkan bahwa layanan tidak responsif terhadap pengaduan, 3% menyoroti rendahnya kualitas atau kompetensi sumber daya manusia (SDM), dan 2,7% merasa bahwa

perilaku petugas kurang ramah. Lebih lanjut, 5,1% responden mengungkapkan adanya masalah lain, sementara 12,3% tidak memberikan tanggapan atau tidak tahu. Permasalahan yang diidentifikasi dalam survei di atas merupakan indikasi langsung dari rendahnya *Work Performance* pegawai dalam organisasi publik. Ketidakpuasan terhadap proses yang lambat, birokrasi rumit, dan ketidakjelasan prosedur mencerminkan kurangnya efisiensi dan efektivitas pegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan.

Keluhan-keluhan tersebut berdampak tidak hanya pada kepuasan masyarakat, tetapi juga berimplikasi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketidakpuasan yang berkepanjangan dapat mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap lembaga publik, yang pada gilirannya dapat menghambat pelaksanaan program-program yang telah direncanakan. Laporan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) mengindikasikan bahwa reformasi sektor publik di Indonesia masih menghadapi tantangan signifikan, terutama terkait kekurangan keterampilan di kalangan pegawai negeri.

Mayoritas pegawai tidak memiliki keterampilan yang relevan dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pemerintahan modern (KemenPAN RB, 2022). Kajian dari Center for Indonesian Policy Studies menekankan bahwa reformasi sektor publik masih memerlukan langkah-langkah strategis yang lebih efektif untuk meningkatkan akuntabilitas dan kualitas pelayanan, mengingat banyak inisiatif sebelumnya belum menunjukkan hasil yang signifikan.

Dalam organisasi publik, *Training & Development*, *Career Development*, serta *Collectivism- based Organizational Culture* memiliki peran penting dalam

meningkatkan kinerja dan efektivitas layanan publik (Parinsi, 2023). Organisasi publik seharusnya menerapkan program pengembangan sumber daya manusia (SDM) tidak hanya untuk mencapai *Work Performance* optimal, tetapi juga untuk mendukung pertumbuhan berkelanjutan (Parinsi, 2023). Program pengembangan SDM yang efektif harus mencakup peningkatan keterampilan teknis dan pengembangan soft skills (Udayani, 2018). Dengan keterampilan tersebut, karyawan akan lebih siap beradaptasi terhadap perubahan, berinovasi, dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

*Training & Development* merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui berbagai metode (Dhananjayan, 2021). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa program *Training & Development* tidak hanya berdampak positif pada pengembangan individu, tetapi juga turut meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Niati, 2021). Karyawan yang terlibat dalam program ini cenderung lebih mampu mengikuti perkembangan teknologi, memenuhi ekspektasi pelanggan, dan beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja (Niati, 2021).

Program *Training & Development* yang efektif juga berperan penting dalam memperkuat *Organizational Commitment* karyawan terhadap organisasi. Dengan peningkatan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan, karyawan merasa lebih dihargai, sehingga terjalin ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi yang pada akhirnya meningkatkan *Organizational Commitment* mereka (Muleya, 2021). *Organizational Commitment* ini mengacu pada ikatan psikologis yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Meyer, 2016).

Selain pelatihan, *Career Development* juga memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan. *Career Development* mencakup pengelolaan berkelanjutan terhadap kehidupan kerja seseorang, meliputi perencanaan dan penguasaan keterampilan yang relevan (Alkhadher, 2018). Karyawan yang memiliki jalur karir yang jelas serta dukungan untuk pengembangan diri cenderung lebih terlibat dan termotivasi untuk mencapai hasil optimal. Dalam organisasi publik, *Career Development* yang terarah dapat memberikan panduan dan motivasi bagi pegawai untuk terus berkinerja tinggi sekaligus memperkuat *Organizational Commitment* mereka terhadap organisasi (Parinsi, 2023).

*Career Development* yang efektif juga dapat meningkatkan *Organizational Commitment* karyawan dengan memberi mereka peluang untuk berkembang dan mencapai tujuan profesional. Ketika organisasi mendukung perkembangan karir karyawan, mereka merasa lebih dihargai, yang kemudian memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi (Muleya, 2021). Dalam hal ini, *Organizational Commitment* berfungsi sebagai jembatan yang memperkuat hubungan antara pengembangan karir dan peningkatan kinerja kerja.

*Organizational Culture* memiliki pengaruh besar terhadap *Work Performance*. Produktivitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan dan pengalaman mereka, tetapi juga oleh budaya serta lingkungan kerja yang mendukung. Dalam organisasi publik, *Collectivism-based Organizational Culture*, yang menekankan kerja sama dan kepentingan bersama, dapat meningkatkan rasa kebersamaan, kepercayaan, dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak

positif pada kinerja mereka (Parinsi, 2023). Karyawan yang bekerja dalam lingkungan kolektif cenderung memiliki *Organizational Commitment* yang lebih kuat terhadap organisasi (Parinsi, 2023).

Penelitian oleh Rahman dan Sudarma (2022) di Dinas Pekerjaan Umum menunjukkan bahwa penerapan *Collectivism-based Organizational Culture* mampu meningkatkan kolaborasi antar pegawai dalam menyelesaikan proyek-proyek publik. Sinergi ini berkontribusi pada kinerja pelayanan publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat, karena setiap individu merasa terlibat dan bertanggung jawab atas hasil bersama. Dalam budaya kolektif ini, *Organizational Commitment* memperkuat kerja sama dan keterlibatan karyawan, serta meningkatkan motivasi mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih baik bagi tim dan organisasi (Rahman dan Sudarma, 2022).

Berdasarkan tabel 1.1, terlihat bahwa faktor-faktor seperti *Training & Development*, *Collectivism based Organizational Culture*, dan *Career Development* berpengaruh positif pada *Work Performance*. *Organizational Commitment* berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara *Training & Development*, *Collectivism based Organizational Culture*, and *Career Development* terhadap *Work Performance*.

Tabel 1.1. Penelitian Terdahulu yang Berhubungan dengan Variabel Penelitian

No	Penelitian dan judul	Variabel	Hasil penelitian
1	<i>Training and Development, Career Development, and Organizational Commitment as the predictor of Work Performance</i>  (Sharif Hosen, 2024)	Variabel yang Digunakan:  - <i>Training and Development</i> - <i>Career Development</i> - <i>Work Performance</i> - <i>Organizational Commitment</i> (sebagai variabel mediasi)	Pada penelitian ini menemukan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara <i>Training and Development</i> serta <i>Career Development</i> terhadap <i>Work Performance</i> karyawan. Selain itu, <i>Organizational Commitment</i> juga memiliki hubungan yang signifikan dengan <i>Work Performance</i> . Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Organizational Commitment</i> memediasi hubungan antara <i>Training and Development</i> serta <i>Career Development</i> dengan <i>Work Performance</i> .
2	<i>The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations</i>  (Rafael Triguero-Sanchez, 2022)	Variabel yang Digunakan:  - <i>Collectivism- based Organizational Culture</i> - <i>Employee commitment (EC)</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berbasis kolektivisme di organisasi publik memiliki dampak positif terhadap employee commitment. Hasil penelitian mengungkap bahwa prevalensi kolektivisme dalam budaya organisasi meningkatkan tingkat employee commitment, yang terlihat dari niat karyawan untuk tetap bekerja di organisasi serta keterikatan emosional mereka dengan organisasi.
3	<i>The Impact of Career Development on Employee Performance in the Civil Service Sector: A Nigerian Context</i>	Variabel yang Digunakan:  - <i>Career Development</i> - <i>Employee job Performance</i>	Penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara <i>Career Development</i> dan employee job <i>Performance</i> dalam

No	Penelitian dan judul	Variabel	Hasil penelitian
	(Ituma, 2024)	- <i>Behavioral competencies</i> (sikap kerja)	Ebonyi State Civil Service di Nigeria. <i>Career Development</i> berpengaruh secara moderat terhadap kompetensi perilaku karyawan, termasuk sikap kerja mereka selama periode 2015-2022
4	<i>Training and Development to improve employee Performance</i>  (Sinaga, 2021)	Variabel yang Digunakan:  - <i>Human resources (HR)</i> - <i>Work productivity</i> - <i>Training and Development</i> - <i>Employee Performance</i>	<i>Training and Development</i> yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan <i>Performance</i> dari karyawan.
5	<i>The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable</i>  (Niati, 2021).	Variabel yang Digunakan:  - <i>Training</i> - <i>Work Performance.</i>	<i>Training</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Work Performance.</i>

Meskipun telah banyak penelitian mengenai pengaruh *Training & Development*, *Collectivism-based Organizational Culture*, dan *Career Development* terhadap *Work Performance*, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan di sektor swasta atau pada organisasi multinasional. Penelitian dalam sektor publik, terutama di Indonesia, masih sangat terbatas, khususnya yang menyoroti peran *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi.

Dinas Komunikasi dan Informatika (Kominfo) Kota Tangerang Selatan adalah salah satu organisasi publik di Indonesia yang menghadapi tantangan serupa dalam meningkatkan kinerja pegawai guna mencapai efektivitas layanan yang lebih optimal. Dinas ini memiliki peran strategis dalam penyediaan layanan publik

berkualitas, khususnya terkait pengelolaan komunikasi, informasi, dan teknologi pemerintahan. Seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat akan layanan digital yang transparan dan akuntabel, Dinas Kominfo diharuskan memastikan bahwa layanannya cepat, efisien, dan responsif. Di tengah laju digitalisasi di Indonesia, Dinas Kominfo menghadapi kebutuhan untuk meningkatkan kapabilitas teknis dan responsivitas layanan publiknya ([indonesia.go.id](http://indonesia.go.id)). Oleh karena itu Dinas Kominfo harus cepat beradaptasi dalam pengelolaan sistem informasi, penguatan keamanan digital, serta peningkatan akses masyarakat melalui platform digital yang semakin terintegrasi. Hal ini membutuhkan tidak hanya penguasaan teknologi terbaru tetapi juga meningkatkan kualitas SDM.

Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan menghadapi tantangan besar dalam meningkatkan kualitas SDM untuk memenuhi tuntutan era digital dalam kerangka smart city ([Kabartangsel.com](http://Kabartangsel.com), [Tangselpos.id](http://Tangselpos.id)). Tantangan ini diperparah oleh birokrasi yang kompleks dan keterbatasan fasilitas, yang menghambat tercapainya layanan publik yang optimal (Ombudsman RI). Selain itu, Dinas Kominfo menerima berbagai keluhan dari masyarakat terkait ketidakresponsifan layanan publik dan infrastruktur komunikasi yang kurang memadai ([Kabartangsel.com](http://Kabartangsel.com), [Tangselpos.id](http://Tangselpos.id)). Untuk menanggapi keluhan ini, Dinas Kominfo berupaya meningkatkan kapasitas SDM melalui program *Training & Development* yang relevan, dengan tujuan meningkatkan keterampilan teknis dan kemampuan untuk memberikan layanan yang responsif terhadap kebutuhan publik ([diskominfo.tangerangselatankota.go.id](http://diskominfo.tangerangselatankota.go.id)).

Walaupun Dinas Kominfo berfokus pada peningkatan program *Training & Development*, mereka masih menghadapi berbagai tantangan dalam penyelenggaraan pelatihan yang efektif. Menurut Mwangi (2016), banyak organisasi publik mengalami kesulitan dalam menyelenggarakan pelatihan yang sesuai, terutama karena kurangnya Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA). Hal ini menyebabkan pelatihan yang diberikan tidak selalu relevan dengan kebutuhan nyata pegawai, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kualitas layanan publik.

Penerapan *Collectivism- based Organizational Culture* yang menekankan kerja sama dan kepentingan bersama tercermin dalam berbagai program dan inisiatif yang dijalankan oleh Dinas Kominfo ([diskominfo.tangerangkota.go.id](http://diskominfo.tangerangkota.go.id)). Meskipun penelitian mengenai *Training & Development*, *Collectivism- based Organizational Culture*, dan *Career Development* di sektor swasta atau internasional sudah banyak dilakukan, penelitian yang membahas pengaruh variabel-variabel ini terhadap kinerja di sektor publik Indonesia masih sangat terbatas. Penelitian ini menjadi penting mengingat sektor publik dihadapkan pada tantangan unik dalam memberikan layanan berkualitas, terutama di tengah meningkatnya tuntutan digital.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana *Training & Development*, *Collectivism- based Organizational Culture*, dan *Career Development* berpengaruh terhadap *Work Performance* dengan mediasi *Organizational Commitment* di Dinas Kominfo Kota Tangerang Selatan. Hasil

penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi peningkatan efektivitas organisasi dan kualitas layanan publik.

## 1.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan model yang diusulkan, pertanyaan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Training & Development* berpengaruh positif *Organizational Commitment*?
2. Apakah *Collectivism- based Organization Culture* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*?
3. Apakah *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*?
4. Apakah *Training & Development* berpengaruh positif terhadap *Work Performance*?
5. Apakah *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Work Performance*?
6. Apakah *Organizational Commitment* memediasi hubungan antara *Training & Development* dengan *Work Performance*?
7. Apakah *Organizational Commitment* memediasi hubungan antara *Collectivism- based Organization Culture* dengan *Work Performance*?
8. Apakah *Organizational Commitment* memediasi hubungan antara *Career Development* dengan *Work Performance*?
9. Apakah *Organizational Commitment* berpengaruh positif terhadap *Work Performance*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh positif *Training & Development* terhadap *Organizational Commitment*.
2. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh positif *Collectivism- based Organization Culture* terhadap *Organizational Commitment*.
3. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh positif *Career Development* terhadap *Organizational Commitment*.
4. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh positif *Training & Development* terhadap *Work Performance*.
5. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh positif *Career Development* terhadap *Work Performance*.
6. Untuk menguji dan menganalisa peran mediasi dari *Organizational Commitment* dalam hubungan antara *Training & Development* dengan *Work Performance*.
7. Untuk menguji dan menganalisa peran mediasi dari *Organizational Commitment* dalam hubungan antara *Collectivism- based Organization Culture* dengan *Work Performance*.
8. Untuk menguji dan menganalisa peran mediasi dari *Organizational Commitment* dalam hubungan antara *Career Development* dengan *Work Performance*.

9. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh positif *Organizational Commitment* terhadap *Work Performance*.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam dua aspek utama: aspek akademik dan aspek manajemen praktis.

Dari sudut pandang akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan kepada para sarjana di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pada organisasi sektor publik.

Penelitian ini mengambil *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi untuk melihat lebih dalam hubungan antara *Training & Development*, *Collectivism- based Organizational Culture*, dan *Career Development* terhadap *Work Performance*. Selain itu, penelitian ini juga berguna sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengeksplorasi topik serupa.

Sementara itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan arahan strategis kepada Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Tangsel untuk meningkatkan *Work Performance* dari sudut pandang manajemen praktis.

Dengan memahami pengaruh faktor-faktor seperti *Training & Development*, *Collectivism- based Organizational Culture*, dan *Career Development* terhadap *Work Performance* melalui perannya sebagai mediator *Organizational Commitment* Manajemen dapat mengembangkan kebijakan yang lebih tepat sasaran dan sejajar dengan mereka. Disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi.'

## **1.5. Sistematika Penelitian**

Struktur penelitian ini terdiri atas lima bab utama, yang masing-masing menguraikan tahapan dan elemen penting dalam proses penelitian, sebagai berikut:

### **BAB I: Pendahuluan**

Bab ini akan menjelaskan latar belakang yang menjadi alasan pemilihan topik penelitian, melibatkan identifikasi variabel-variabel penelitian yang relevan. Selain itu, disajikan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, cakupan penelitian, dan sistematika penulisan sebagai panduan dalam pelaksanaan penelitian ini.

### **BAB II: Tinjauan Pustaka**

Bab ini memaparkan landasan teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian. Selanjutnya, dikembangkan hipotesis serta kerangka konseptual yang akan digunakan dalam analisis penelitian.

### **BAB III: Metode Penelitian**

Bagian ini menguraikan metodologi yang digunakan, meliputi paradigma penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, dan objek studi. Informasi terkait subjek penelitian, unit analisis, prinsip etika pengumpulan data, definisi konseptual dan operasional variabel, skala pengukuran, sumber serta teknik pengumpulan data, penyusunan kuesioner, desain sampel, metode analisis data, serta pengujian awal juga dijelaskan secara rinci.

### **BAB IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini berfokus pada penyajian hasil yang diperoleh dari analisis kuesioner. Disajikan pula profil demografis responden, analisis deskriptif variabel penelitian,

serta hasil analisis data menggunakan pendekatan PLS-SEM untuk menguji hipotesis penelitian. Temuan tersebut diinterpretasikan dalam konteks teoritis maupun praktis.

#### **BAB V: Kesimpulan dan Saran**

Bab penutup ini merangkum temuan utama penelitian beserta implikasinya terhadap manajemen. Selain itu, bab ini menyoroti keterbatasan penelitian yang dilakukan dan memberikan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya guna memperluas atau memperdalam hasil penelitian ini.