

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan faktor yang sangat penting bagi efektivitas kegiatan yang dijalankan dalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Setiap organisasi ataupun perusahaan apapun bentuk dan tipenya pasti membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan berfikir akan tugasnya sesuai dengan kebutuhan organisasi ataupun perusahaan. Di era masa depan saat ini, dunia selalu berubah, ditandai dengan semakin meningkatnya perkembangan teknologi di segala bidang, organisasi ataupun perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai faktor utama dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. *Work performance* atau kinerja karyawan menjadi indikator penting yang mencerminkan efektivitas dan produktivitas tenaga kerja dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Berbagai faktor dapat mempengaruhi kinerja karyawan, di antaranya kepemimpinan (*leadership*), beban kerja (*workload*), dan budaya perusahaan (*Company Culture*). Ketiga aspek ini saling berkaitan dan memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas kerja individu maupun tim dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Organisasi pemerintah memainkan peran penting dalam menyediakan layanan publik dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Kinerja karyawan atau pegawai di lembaga pemerintahan berdampak langsung pada efektivitas penyelenggaraan layanan publik dan keberhasilan program-program pemerintah. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana organisasi pemerintah dapat meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan atau pegawai adalah faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi. Kinerja yang baik dari para karyawan atau pegawai membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan efektif dan efisien. Namun, tantangan dalam mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai seringkali rumit dan beragam. Kinerja karyawan atau pegawai adalah ukuran sejauh mana seorang karyawan atau pegawai dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam konteks pekerjaannya (Robbins, 2020). Kinerja karyawan atau pegawai berkaitan dengan prestasi kerja yaitu dengan membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai (Kusumaningrum et al., 2020). Proses penilaian kinerja merupakan indikator positif kekuatan kinerja manajemen dan berfungsi untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang mungkin dihadapi karyawan dengan cepat (Tomizh et al. 2022).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan (Irwan *et al.*, 2020). Juga di kuatkan dengan hasil penelitian Zhu, Zhi and Fang (2025) kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan sebuah bidang riset dan juga suatu keterampilan praktis yang mencakup kemampuan seseorang atau sebuah organisasi untuk memimpin dan membimbing orang lain, tim, atau seluruh organisasi. Kepemimpinan memegang peran krusial dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Kepemimpinan dalam suatu badan ataupun organisasi merupakan taktik atau strategi yang digunakan oleh seseorang dalam upaya mengarahkan dan mempengaruhi serta memotivasi dan mengendalikan bawahan atau anak buah untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab bawahan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan (Nursaid *et al.*, 2022). Seorang pemimpin dapat memberikan contoh yang baik kepada bawahannya. Jika seorang pemimpin dapat memberikan contoh yang baik maka bawahannya juga akan mencontoh perilaku pemimpinnya. Begitu pula sebaliknya jika pemimpin memberikan contoh yang tidak baik maka tidak menutup kemungkinan bawahannya juga akan melakukan hal yang tidak baik.

Selain kepemimpinan, beban kerja (*workload*) juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Beban kerja yang dirasakan oleh seorang pekerja dapat menjadi faktor penekan yang menghasilkan kondisi-kondisi tertentu, sehingga menuntut manusia memberikan energi atau perhatian (konsentrasi) yang lebih dan harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu (Soelton *et al.*, 2021). Dalam penelitian Septyanti Ratih (2024) beban kerja tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen kerja, hal ini disebabkan karena beban kerja yang tinggi akan menurunkan komitmen kerja. Dijelaskan juga dalam penelitian Schouten *et al* (2025) beban kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dengan menambahkan bantuan robot, sehingga menghadirkan tantangan yang paling signifikan dengan peningkatan beban kerja, keterlibatan yang berkurang dan stres. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan, stres, serta menurunnya produktivitas. Jika tidak dikelola dengan baik, kondisi ini dapat berujung pada burnout dan peningkatan tingkat turnover karyawan. Sebaliknya, beban kerja yang seimbang dapat memberikan tantangan yang sehat bagi karyawan serta meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih efektif. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang tepat menjadi salah satu kunci penting dalam meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan dalam jangka panjang. Organisasi yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan

kapasitas individu cenderung memiliki karyawan yang lebih loyal, berkomitmen tinggi, dan mampu memberikan performa terbaiknya.

Faktor lain yang turut berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya perusahaan (*company culture*). Menurut Prastyo (2015) budaya organisasi dan budaya perusahaan memiliki keterkaitan karena terdapat kesamaan, meskipun dalam budaya perusahaan terdapat hal-hal khusus seperti gaya manajemen serta system mengenai manajemen dan sebagainya, akan tetapi semuanya masih tetap dalam rangkaian budaya organisasi. Dalam penelitian Anniversary (2015) budaya organisasi memiliki pengaruh positif tetapi sangat lemah terhadap kinerja karyawan. Tetapi dalam penelitian Supriyanto (2025) budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja individu karyawan. Sedangkan dalam penelitian Ibrahim, Boerhannoeddin, Kazeem (2017) budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dapat membangun lingkungan kerja yang positif, mendorong inovasi, serta meningkatkan loyalitas karyawan, artinya jika budaya organisasinya ditingkatkan, maka kinerja karyawannya juga akan semakin tinggi. Budaya perusahaan yang baik mencerminkan nilai-nilai, norma, serta kebijakan yang diterapkan oleh organisasi untuk menciptakan atmosfer kerja yang sehat dan produktif. Sebuah organisasi atau perusahaan dengan budaya kerja yang mendukung akan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Beberapa penelitian sebelumnya seperti Nugraha (2023) telah meneliti keterlibatan karyawan sebagai mediator dalam hubungan budaya organisasi atau perusahaan terhadap kinerja dan hasilnya dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Pada penelitian Lailatus *et al* (2022) *employee engagement* tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* mencerminkan tingkat komitmen, antusiasme, serta keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan dalam penelitian Rameshkumar (2020) keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan. Namun dalam penelitian Dihan (2018) *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung lebih loyal, produktif, serta termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka bagi perusahaan. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan perlu berfokus pada peningkatan *employee engagement* untuk memastikan karyawan tetap bersemangat dan memiliki kinerja yang optimal.

Berdasarkan gap penelitian yang telah diidentifikasi, penelitian ini menawarkan beberapa kebaruan (novelty) sebagai kontribusi ilmiah, yaitu mengintegrasikan tiga faktor utama (*leadership*, *workload* dan *company culture*) secara simultan dalam mempengaruhi *work performance*. Penelitian ini berbeda dari penelitian terdahulu yang lebih banyak berfokus pada dua atau tiga variabel tanpa mempertimbangkan kombinasi lengkap faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Memasukkan *employee engagement* sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *leadership*, *workload* dan *company culture*. Penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana keterlibatan karyawan dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh ketiga faktor utama terhadap kinerja karyawan.

Pengukuran kinerja karyawan pada Kecamatan Tempurjo di ukur melalui SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Dimana SKP ini memuat target kinerja yang harus dicapai setiap pegawai kecamatan. Target realisasi programnya harus mencapai 100% realisasi fisik dan keuangan untuk seluruh program yang tertera dalam RKPD (Rencana Kerja Pembangunan Daerah). Jika ada selisih antara target realisasi anggaran dengan capaian kinerja, maka selisih tersebut harus dijelaskan secara jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Pada penjelasan ini akan menunjukkan bahwa program tetap akan berjalan efisien dan efektif, meskipun tidak menghabiskan anggaran yang tersedia. Target realisasi program ini ditentukan oleh beberapa pihak seperti pimpinan kecamatan, dinas terkait di tingkat kabupaten atau kota dan bahkan melibatkan partisipasi masyarakat. Tetapi pada Kecamatan Tempurejo target realisasi programnya di tetapkan 100% atau setidaknya 96% dari target realisasi program pada tahun sebelumnya.

Hasil wawancara dengan kepala sub bagian umum dan kepegawaian Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember mengungkapkan bahwa pemberian arahan dari pimpinan telah dilakukan secara maksimal. Ditambah lagi dengan beban kerja yang dilimpahkan terhadap pengawainya serta budaya perusahaan atau organisasi yang identik belum mampu mendorong tercapainya target organisasi. Bahkan beberapa pegawai ada yang merangkap jabatan lain, untuk membantu mengerjakan tugas yang telah di berikan dari pimpinan. Beberapa pegawai bahkan mengajukan proses untuk mutasi jabatan kerja ataupun berniat untuk keluar dengan pengajuan pensiun dini atas permintaan sendiri. Hal ini terjadi karena pegawai tersebut merasa tidak puas atas pekerjaan yang telah dilakukan selama ini. Permasalahan yang terjadi di Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember juga di dukung dengan data permasalahan kinerja pegawai Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember dari tahu 2022 sampai tahun 2024 sebagai berikut.

Tabel 1.1 Data Permasalahan Kinerja Pegawai Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember

No	Rencana Hasil Kerja	Target Realisasi Program		
		100 %		
		2022	2023	2024
1	Meningkatkan kepuasan masyarakat dalam hal pelayanan publik yang merata dan berkualitas di Kecamatan Tempurejo	85%	85%	90%
2	Meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan dan aset daerah yang profesional, efektif dan efisien	80%	83%	85%
3	Pelaksanaan pengkoordinasian input data pada sistem informasi perencanaan dan pelaporan daerah	82%	80%	85%
4	Persentase pemenuhan administrasi kebutuhan dan pemeliharaan barang milik daerah sesuai pedoman	80%	82%	85%
5	Persentase dokumen perencanaan, anggaran dan evaluasi kinerja perangkat daerah	79%	81%	85%
6	Meningkatkan penataan organisasi pemerintah daerah dan tata laksana penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik	81%	80%	83%
7	Meningkatnya fasilitas kesejahteraan masyarakat kecamatan seperti, persentase fasilitasi kesejahteraan masyarakat yang dilaksanakan	78%	80%	82%
8	Meningkatnya kepuasan masyarakat dalam hal pelayanan publik yang merata dan berkualitas	80%	78%	83%
9	Jumlah hasil pengolahan dokumen administrasi Kepegawaian ASN dan Non ASN	79%	81%	85%
10	Terlaksananya kegiatan pengkoordinasian kegiatan di bidang pemerintahan desa, pertahanan dan pendapatan daerah	81%	80%	82%

Sumber : Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember, 2025

Tabel 1.1 permasalahan kinerja pegawai Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember diatas dapat disimpulkan bahwan mengacu pada tugas dan fungsi Kecamatan Tempurejo

Kabupaten Jember dalam kurun waktu 3 tahun terakhir masih belum optimal serta program peningkatan kinerja yang dilakukan, belum mampu mencapai target yang telah ditentukan. Oleh karena itu, diperlukan investigasi yang lebih mendalam terkait permasalahan kinerja pegawai Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas dapat ditentukan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work performance*?
2. Apakah *workload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work performance*?
3. Apakah *company culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work performance*?
4. Apakah *leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*?
5. Apakah *workload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*?
6. Apakah *company culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*?
7. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work performance*?
8. Apakah *leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work performance* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening?
9. Apakah *workload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work performance* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening?
10. Apakah *company culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work performance* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui luaran yang akan dicapai dalam penelitian ini. Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *leadership* terhadap *work performance*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *workload* terhadap *work performance*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *company culture* terhadap *work performance*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *leadership* terhadap *employee engagement*.
5. Untuk mengetahui pengaruh *workload* terhadap *employee engagement*.
6. Untuk mengetahui pengaruh *company culture* terhadap *employee engagement*.

7. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagemnet* terhadap *work performance*.
8. Untuk mengetahui pengaruh *leadership* terhadap *work performance* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening.
9. Untuk mengetahui pengaruh *workload* terhadap *work performance* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening.
10. Untuk mengetahui pengaruh *company culture* terhadap *work performance* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah hasil penelitian diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dalam hal ini adalah Pengaruh *Leadership*, *workload* dan *Company Culture* Terhadap *Work Performance* dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening. Selain itu diharapkan pula dapat menjadi referensi untuk penelitian sejenis dimasa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti lain sebaiknya dapat memberikan landasan pertimbangan kelebihan dan kekurangan terhadap bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berfokus pada mengintegrasikan tiga faktor utama (*Leadership*, *workload* dan *Company Culture*) secara simultan dalam mempengaruhi *work performance* sebagai pembaharuan dari penelitian ini.
- b. Bagi Universitas bisa dijadikan tambahan sumber penelitian dan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin fokus pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Bisa memperkaya hasil penelitian dan sumber referensi bagi Universitas di Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Baik dari faktor yang telah di tetapkan oleh peneliti yaitu *leadership*, *workload* dan *company culture*.
- c. Bagi Objek yang dituju bisa dijadikan sebagai bahan literasi dan juga pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga output akhirnya bisa membantu Organisasi yang saat ini dijalankan.