

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset paling strategis dalam suatu organisasi, baik pada sektor swasta maupun sektor publik (Rijal Asy'ari & Indiyati, 2024). Dalam instansi pemerintah, SDM memegang peranan penting sebagai pelaksana kebijakan publik, penyedia layanan kepada masyarakat, serta penggerak utama tercapainya tujuan pembangunan nasional dan daerah. Keberhasilan suatu instansi pemerintah tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan regulasi, ketersediaan anggaran, maupun kecanggihan teknologi, tetapi sangat bergantung pada kualitas kinerja aparatur yang menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan menjadi kebutuhan mendesak bagi setiap instansi pemerintah (Aini & Rofiqoh, 2025).

Mangkunegara (2009:9) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mengelola sumber daya manusia yang efektif sangat penting untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat ditandai dengan beberapa faktor diantaranya adalah komitmen, loyalitas, inisiatif, kemampuan beradaptasi dan kerjasama tim. Menurut Hasibuan (2016), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengelola hubungan dan peran tenaga kerja agar berfungsi secara aktif dan efektif dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan tenaga kerja, dunia usaha, pekerja dan masyarakat. Kinerja karyawan pada instansi pemerintah sering menjadi sorotan publik karena berkaitan dengan kualitas pelayanan dan efektivitas pelaksanaan program pembangunan. Keberhasilan perusahaan dapat dipengaruhi oleh kualitas dan kinerja SDM yang mampu dikelola dengan baik sehingga nantinya perusahaan dapat mencapai target atau tujuan yang telah direncanakan dalam sebuah perusahaan. Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai seberapa efektif hasil kerja yang ditunjukkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar dan target perusahaan (Budiman, 2016). Kinerja yang baik menggambarkan seberapa cakap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara produktif, teratur, dan penuh tanggung jawab, sementara kinerja yang buruk dapat menggagalkan tercapainya target organisasi dan mengurangi keyakinan publik pada institusi pemerintah (Prabowo & Lesmana, 2023). Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Berbagai penelitian menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang berasal dari individu maupun dari lingkungan organisasi (Wahyuningsih et al., 2021). Di antara faktor-faktor tersebut, kepemimpinan, beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja merupakan variabel yang paling sering dikaji dalam penelitian manajemen sumber daya manusia. Keempat variabel tersebut saling berkaitan dan memiliki potensi besar dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Menurut Robbins dan Judge (2017), kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan. Teori-teori kepemimpinan berkembang seiring waktu, mencerminkan pemahaman yang lebih kompleks tentang perilaku manusia dan dinamika sosial. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan organisasi. Hubungannya dengan MSDM terletak pada fungsi pengarahan, pengembangan, dan pengelolaan tenaga kerja agar dapat bekerja secara optimal. Secara etimologis, istilah "kepemimpinan" berasal dari kata "pimpin" yang berarti menuntun, membimbing, atau mengarahkan. Kepemimpinan (*leadership*) dalam terminologi manajemen merujuk pada proses memengaruhi dan mengarahkan perilaku anggota kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Dalam organisasi sektor publik, kepemimpinan memiliki peran yang lebih kompleks dibandingkan dengan sektor swasta karena pemimpin harus mampu menjalankan fungsi administratif, manajerial, sekaligus fungsi pelayanan publik (Wadila, 2021). Kepemimpinan yang efektif juga berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi yang terbuka, memberikan kejelasan tugas, serta menciptakan rasa keadilan dalam pembagian pekerjaan dan penilaian kinerja (Ansori et al., 2025). Pemimpin dituntut mampu mengambil keputusan secara tepat di tengah keterbatasan sumber daya, tekanan waktu, serta tuntutan akuntabilitas publik. Apabila kepemimpinan tidak berjalan secara efektif, maka karyawan cenderung bekerja tanpa arahan yang jelas, koordinasi menjadi lemah, dan pada akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja karyawan secara keseluruhan (Mone et al., 2022). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk membimbing, menginspirasi, dan mendorong anggota tim guna mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks lembaga pemerintah, seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk mengambil keputusan, namun juga berperan sebagai teladan, penggerak motor, dan pengawas organisasi. Kepemimpinan yang efektif diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangkitkan motivasi kerja, serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja optimal mereka (Zulkarnaen et al., 2024).

Namun, penelitian sebelumnya tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan masih menampilkan hasil yang tidak pasti. Sejumlah penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menyiratkan bahwa semakin baik gaya dan kualitas kepemimpinan, semakin baik pula kinerja karyawan. Di sisi lain, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Zulkarnaen et al., 2024). Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya *research gap*, yang mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat berbeda-beda tergantung pada karakteristik organisasi, jenis kepemimpinan yang diterapkan, serta konteks sektor tempat penelitian dilakukan.

Selain kepemimpinan, beban kerja juga merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja dalam organisasi sektor publik sering kali

dipengaruhi oleh faktor struktural, seperti keterbatasan jumlah pegawai, perubahan kebijakan, serta tuntutan penyelesaian program dalam jangka waktu tertentu (Putri & Yulasm, 2025). Menurut Cahyani (2024), beban kerja adalah proses identifikasi kebutuhan sumber daya manusia berdasarkan volume pekerjaan yang perlu diselesaikan agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien dan efektif. Ketika dihadapkan pada sebuah tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikannya pada tingkat tertentu. Jika batasan yang dimiliki oleh individu tersebut menghalangi pencapaian hasil kerja sesuai harapan, maka telah terjadi perbedaan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang tersedia. Beban kerja yang tidak seimbang berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan, seperti kelelahan kerja, penurunan konsentrasi, hingga meningkatnya risiko kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat berdampak pada penurunan kualitas kinerja karyawan dan efektivitas organisasi (Qurniyati et al., 2023). Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang tepat menjadi salah satu tantangan utama dalam manajemen sumber daya manusia di instansi pemerintah. Beban kerja merujuk pada besaran dan kerumitan pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam jangka waktu yang ditentukan. Beban kerja yang sesuai dengan kapasitas dan kompetensi karyawan mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas output. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan bisa memicu kelelahan fisik serta emosional, stres kerja, dan menurunkan kinerja karyawan. Pada instansi pemerintah, beban kerja sering kali tidak merata akibat keterbatasan jumlah pegawai, tuntutan penyelesaian program, serta tekanan target kinerja yang harus dicapai (Qurniyati et al., 2023).

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan perbedaan temuan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi beban kerja maka kinerja karyawan cenderung menurun (Lestari et al., 2020). Namun, penelitian lain justru menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja (Qurniyati et al., 2023), karena beban kerja dianggap sebagai tantangan yang dapat memacu karyawan untuk bekerja lebih optimal. Bahkan, terdapat pula penelitian yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut.

Selain itu, motivasi kerja juga dapat memengaruhi kinerja karyawan. Motivasi kerja adalah suatu dorongan psikologis yang dapat mempengaruhi perilaku individu untuk bekerja secara produktif, bertanggung jawab, dan berkomitmen pada tujuan organisasi (Onsardi & Finthariasari, 2022). Motivasi kerja merupakan faktor internal yang berperan penting dalam mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Dalam organisasi sektor publik, motivasi kerja memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta (Rifka Alkhilyatul Ma'rifat, I Made Suraharta, 2024). Karyawan umumnya tidak hanya termotivasi oleh faktor finansial, tetapi juga oleh faktor intrinsik seperti rasa pengabdian kepada perusahaan, tanggung jawab sosial, serta keinginan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Namun demikian, faktor eksternal seperti sistem penghargaan, promosi jabatan, dan penilaian kinerja tetap memiliki peran penting dalam membentuk motivasi kerja karyawan (Riska Yuliana et al., 2024). Apabila motivasi kerja karyawan

rendah, maka karyawan cenderung bekerja sekadar memenuhi kewajiban tanpa berupaya memberikan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin, inovatif, dan bertanggung jawab. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang berasal dari dalam diri maupun dari luar individu yang membuat karyawan bersedia mengerahkan kemampuan, waktu, dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, komitmen, serta tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya (Riska Yuliana et al., 2024). Motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, tetapi juga oleh faktor non-finansial seperti pengakuan, penghargaan, kesempatan pengembangan karier, serta rasa bangga terhadap instansi tempat bekerja.

Meskipun secara teori diyakini bahwa motivasi kerja mempengaruhi hasil kerja karyawan, penelitian empiris menunjukkan hasil yang bervariasi. Sebagian penelitian menemukan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Riska Yuliana et al., 2024). Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Firya & Sucipto, 2025). Perbedaan hasil ini menimbulkan *research gap* yang menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tidak bersifat universal, melainkan dipengaruhi oleh konteks organisasi, sistem penghargaan, serta karakteristik karyawan.

Lingkungan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Saydam (2014) menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah semua fasilitas dan infrastruktur di sekitar karyawan pada saat mereka bekerja, yang dapat mempengaruhi cara kerja mereka dilakukan. Menurut Hasibuan (2016), lingkungan kerja merupakan semua hal yang ada di sekitar seorang pekerja yang dapat berdampak pada pelaksanaan tugas yang diberikan. Suatu lingkungan kerja yang berkualitas mampu menghasilkan kenyamanan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan motivasi dan efisiensi karyawan. Lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik ruang kerja, tetapi juga mencakup aspek psikologis dan sosial, seperti hubungan kerja antar pegawai, pola komunikasi, serta budaya organisasi. Lingkungan kerja yang harmonis dan suportif dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja secara optimal (Khoiri, 2024). Kondisi fasilitas kerja, kelengkapan peralatan, serta keamanan dan kenyamanan lingkungan kerja menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menghambat pelaksanaan pekerjaan dan menurunkan kualitas kinerja, sedangkan lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang ada di sekitar karyawan saat bekerja, seperti fasilitas kerja, tata ruang, pencahayaan, suhu udara, hubungan antar rekan kerja, serta hubungan antara atasan dan bawahan. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat meningkatkan konsentrasi, kepuasan kerja, serta semangat kerja karyawan, sehingga berdampak positif terhadap kinerja (Khoiri, 2024). Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menghambat aktivitas kerja dan menurunkan kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan hasil yang tidak seragam. Sebagian penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Rabuana & Yanuar, 2023). Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya *research gap* yang perlu diteliti lebih lanjut, terutama pada instansi pemerintah yang memiliki karakteristik lingkungan kerja birokratis dan tuntutan pelayanan publik yang tinggi.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) merupakan instansi pemerintah yang memiliki peran penting dalam pembangunan infrastruktur, penataan ruang, serta pelayanan publik kepada masyarakat. Dalam pelaksanaan tugasnya, keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, terutama dari aspek kepemimpinan, beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja yang berdampak langsung terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan pada instansi pemerintah, khususnya Dinas PUPR Kabupaten Jember, dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, yaitu kepemimpinan, beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Fenomena yang sering terjadi pada instansi PUPR yaitu masih adanya ketidakseimbangan antara tugas pekerjaan dengan jumlah pegawai sehingga menyebabkan beban kerja yang cukup tinggi, khususnya ketika pelaksanaan proyek pembangunan sedang berlangsung. Selain itu, gaya kepemimpinan pimpinan juga menjadi faktor penting karena pemimpin yang kurang komunikatif dan kurang memberikan arahan dapat memengaruhi semangat kerja pegawai. Di sisi lain, motivasi kerja karyawan terkadang mengalami penurunan akibat tekanan pekerjaan, target penyelesaian proyek, serta kurangnya penghargaan terhadap hasil kerja pegawai. Kondisi lingkungan kerja juga turut memengaruhi kinerja, seperti fasilitas kerja yang kurang memadai, koordinasi antarbidang yang belum optimal, serta kondisi lapangan kerja yang menuntut pegawai bekerja dalam situasi tertentu. Apabila kepemimpinan berjalan dengan baik, beban kerja dapat dikelola secara seimbang, motivasi kerja meningkat, dan lingkungan kerja tercipta secara kondusif, maka kinerja karyawan pada Dinas PUPR akan meningkat sehingga pelayanan publik dan pembangunan infrastruktur dapat terlaksana secara efektif dan efisien (Wibowo, 2015).

Adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu pada masing-masing variabel menunjukkan adanya *research gap* yang masih terbuka untuk diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas PUPR Kabupaten Jember.

Kebaruan dalam penelitian ini terdapat pada beberapa aspek. Pertama, penelitian ini dilakukan pada instansi pemerintah daerah yang memiliki karakteristik pekerjaan teknis dan administratif secara bersamaan. Dinas PUPR tidak hanya berfokus pada pekerjaan administratif di dalam kantor, tetapi juga pekerjaan lapangan yang menuntut ketelitian, ketahanan fisik, serta koordinasi lintas sektor. Kondisi ini memberikan konteks empiris yang berbeda dibandingkan penelitian pada instansi dengan pekerjaan yang bersifat administratif murni. Kedua, novelty pada penelitian ini juga terletak pada upaya menjawab *research gap* yang ditemukan dalam penelitian terdahulu, khususnya terkait ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan menguji keempat

variabel tersebut, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di sektor publik.

Motivasi dilakukannya penelitian ini didasari oleh pentingnya peningkatan kinerja karyawan dalam mendukung keberhasilan pembangunan daerah dan kualitas pelayanan publik. Dinas PUPR Kabupaten Jember sebagai instansi yang memiliki peran strategis dalam pembangunan infrastruktur membutuhkan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi agar setiap program dan kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu, adanya tantangan internal organisasi seperti perbedaan karakter kepemimpinan, variasi beban kerja antar karyawan, tingkat motivasi kerja yang beragam, serta kondisi lingkungan kerja yang belum tentu seragam, mendorong perlunya kajian empiris untuk mengetahui faktor-faktor mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Hermawan et al., 2023).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Jember dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, di antaranya kepemimpinan, beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan arahan, dorongan, dan pengawasan terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Di sisi lain, beban kerja yang tinggi dapat memengaruhi kondisi fisik maupun mental pegawai sehingga berdampak pada hasil kerja yang diberikan. Selain itu, motivasi kerja juga menjadi faktor yang mampu meningkatkan semangat dan tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif turut berpengaruh terhadap produktivitas serta kualitas kerja karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka diperlukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan, beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Jember. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini disusun sebagai dasar untuk memperoleh jawaban atas permasalahan yang diteliti. Maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas PUPR Kabupaten Jember?
2. Apakah beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas PUPR Kabupaten Jember?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas PUPR Kabupaten Jember?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas PUPR Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas PUPR Kabupaten Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan Dinas PUPR Kabupaten Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Dinas PUPR Kabupaten Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Dinas PUPR Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak diantaranya:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sektor publik.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Dinas PUPR Kabupaten Jember, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan referensi dan bahan perbandingan untuk penelitian sejenis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan bagi pimpinan Dinas PUPR Kabupaten Jember dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran. Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya pada sektor publik, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji kinerja karyawan pada instansi pemerintah daerah. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memiliki nilai praktis, tetapi juga nilai teoritis yang relevan bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen.