

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kinerja yaitu hasil akhir dari usaha, kemampuan, dan motivasi dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Robert L. Mathis dan John H. Jackson memberikan penjelasan kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan, baik yang dilakukan dalam konteks tugas mereka ataupun tidak (Mathis & Jackson, 2020). Penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan umpan balik dan dasar pengambilan keputusan manajerial karena kinerja ini menjadi ukuran keberhasilan organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Ada faktor yang beragam yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dari sebuah organisasi.

Faktor yang bisa memengaruhi kinerja di antaranya yaitu kepemimpinan. Kepemimpinan bisa dinyatakan sebagai interaksi dinamis oleh beberapa kelompok, dimana sering kali melibatkan persepsi dan ekspektasi anggota serta struktur ulang situasi (Longshore & Bass, 1987). Kepemimpinan transformasional yakni gaya kepemimpinan yang bisa memberi motivasi serta inspirasi bagi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi pencapaian visi bersama, dengan menekankan perubahan positif, inovasi, dan pengembangan potensi individu (B. Bass & Riggio, 2005). Gaya kepemimpinan ini penting karena mampu meningkatkan kinerja dan memotivasi karyawan agar bisa meraih tujuan organisasi.

Kinerja juga dipengaruhi faktor lain berupa beban kerja. Ini menyangkut beberapa tugas yang perlu untuk diselesaikan untuk suatu periode sebagaimana

tanggung jawab dari pimpinan. Beban kerja merujuk pada kemampuan kerja yang melibatkan tugas-tugas yang memerlukan tekanan fisik dan mental pada setiap karyawan dan harus diselesaikan (Mahawati et al., 2021). Beban kerja berlebihan atau tidak sesuai kemampuan seseorang bisa menurunkan produktivitas dan menyebabkan stres kerja.

Budaya organisasi bisa pula memengaruhi kinerja. Budaya organisasi dalam konteks ini merefleksikan norma, nilai-nilai, keyakinan, serta cara kerja yang anggota organisasi anut dalam menjalankan aktivitasnya. Selain itu ialah kebiasaan, sistem norma juga nilai yang dibagikan bersama dalam organisasi serta dimanfaatkan untuk pedoman perilaku anggota dalam berinteraksi dan bekerja (Asrul et al., 2021). Budaya organisasi yang kuat dapat mempererat kerjasama antar karyawan, menciptakan rasa memiliki, dan meningkatkan semangat kerja.

Selain beberapa variabel di atas, ada faktor lainnya yang juga meningkatkan pengaruh terhadap kinerja yakni komitmen organisasi. Ini ialah sikap positif karyawan yang tercermin dalam loyalitas serta adanya keinginan tetap menjadi anggota organisasi. Menurut Griffin dalam teorinya komitmen organisasi mengarah kepada sikap dan ini mencerminkan seberapa jauhnya individu memahami serta merasa terhubung dengan organisasi tempatnya bekerja. Individu dengan tingkat komitmen tinggi cenderung memandang dirinya sebagai anggota yang setia terhadap organisasi tersebut (Moorhead & Griffin, 2016).

Pemerintah Provinsi Jawa Timur (Pemprov Jatim) termasuk organisasi pemerintahan di Indonesia yang memiliki peran strategis dalam menjalankan fungsi pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat. Sebagai pengelola

wilayah dengan cakupan luas dan kompleksitas tinggi, Pemprov Jatim menghadapi tantangan besar, terutama dalam memastikan kinerja organisasi berjalan efektif. Salah satu elemen penting yang mendukung keberhasilan Pemprov Jatim adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) sebagai dasar utama untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Biro Umum Sekretariat Daerah (SETDA) Provinsi Jawa Timur memiliki peran yang strategis, yaitu menjadi garda terdepan dalam penyelenggaraan administrasi, rumah tangga, dan keuangan, serta memberikan dukungan fundamental bagi kelancaran tugas pimpinan dan operasional Pemprov Jatim. Akan tetapi, masalah yang kini dihadapi menunjukkan bahwasanya pengelolaan SDM di instansi pemerintahan, khususnya di Biro Umum SETDA Provinsi Jawa Timur masih memerlukan perhatian serius.

Kinerja karyawan termasuk aspek utama yang memengaruhi seberapa berhasilnya organisasi dalam mencapai target. Mangkunegara (2000) memberikan penjelasan bahwa prestasi kerja atau kinerja atau yakni hasil kerja yang karyawan capai, baik secara kuantitas dan kualitas dalam bertugas sebagaimana tanggung jawab yang dimiliki.

Tabel 1. 1 Data Evaluasi Kinerja Karyawan

<b>2023</b>	<b>Kurang</b>	<b>Cukup</b>	<b>Baik</b>	<b>Sangat Baik</b>
	3	42	99	18
<b>2024</b>	<b>Kurang</b>	<b>Cukup</b>	<b>Baik</b>	<b>Sangat Baik</b>
	4	43	101	14
<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>162</b>			

Sumber : Arsip Biro Umum Setda Prov. Jatim

Mengacu data di atas, bisa dilihat bahwa tahun 2023, terdapat 72% karyawan dengan kategori baik serta sangat baik, dan sejumlah 28% memperoleh penilaian cukup dan kurang. Sedangkan pada tahun 2024, terdapat 71% karyawan dengan kategori baik dan sangat baik, dan ada sejumlah 29% lainnya masih memperoleh kategori cukup dan kurang baik. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa penilaian karyawan pada tahun 2023 dan 2024 masih jauh dari target organisasi yaitu penilaian 80% berkategori baik dan sangat baik, atau mengindikasikan adanya faktor tertentu yang memengaruhi kinerja karyawan sepanjang tahun serta selanjutnya bisa dikaji pada penelitian ini.

Kinerja karyawan pada sebuah organisasi dipengaruhi beragam faktor, di antaranya yaitu faktor kepemimpinan transformasional. Robbins & Judge menjelaskan bahwa dalam mencapai efektifitas organisasi dibutuhkan pemimpin yang bisa memberikan motivasi bagi para karyawan dengan stimulasi intelektual, keramahan, serta pengaruh ideal yang berdampak pada produktifitas (P. S. Robbins & Judge, 2017). Penelitian sebelumnya menunjukkan ada pengaruh signifikan faktor gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dan inspirasi yang diberikan oleh pemimpin (Ramadhani dan Indawati, 2021). Kepemimpinan transformasional menurut Ariyanti *et al* adalah salah satu pendekatan yang berfokus pada perubahan organisasi dan peningkatan kinerja (Ariyanti *et al.*, 2024). Dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin memberi inspirasi dan memotivasi karyawan, membentuk visi kuat, serta memberikan perhatian individual.

Tabel 1. 2 Hasil Kuesioner Pra Penelitian

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Pemimpin memiliki kemampuan memotivasi sehingga memperoleh rasa hormat dari karyawan	70%	30%
2	Pemimpin mampu menginspirasi saya dalam melakukan pekerjaan	50%	50%

Sumber : Data diolah 2025

Mengacu pada data tersebut, dapat dilihat berdasarkan kuesioner pra penelitian yang disebarluaskan pada sepuluh karyawan oleh peneliti, terdapat respon yang tidak konsisten dari responden pada pernyataan tersebut. Terdapat 30% hingga 50% karyawan yang tidak setuju atas pernyataan dari peneliti. Ini bisa menunjukkan adanya suatu permasalahan yang dapat diteliti lebih lanjut terkait faktor kepemimpinan transformasional di Biro Umum.

*Goal Setting Theory* dari Locke (1969) menjelaskan tujuan spesifik serta menantang bisa memotivasi individu untuk bekerja lebih keras dan terarah. Disimpulkan bahwa pemimpin yang dapat memberi arahan spesifik serta menantang akan bisa meningkatkan kinerja dari karyawan (Permana et al., 2023). Penelitian oleh Ramadhani dan Indawati didapatkan hasil yaitu gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dan inspirasi ditemukan adanya pengaruh positif (Ramadhani & Indawati, 2021). Namun, Tecoalu et al. menerangkan bahwa pengaruh ini hanya signifikan jika dimediasi oleh komitmen organisasi (Tecoalu et al., 2022). Berdasarkan penelitian di atas bisa dinyatakan ada *research gap* pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan serta membutuhkan penelitian lanjutan.

Beban kerja juga turut mempengaruhi kinerja karyawan pada organisasi. Neksen *et al.*, (2021) dalam penelitiannya menyoroti pentingnya faktor beban kerja yang sesuai kapasitas seseorang dalam mendorong peningkatan produktivitas. Beban kerja merujuk pada kemampuan kerja yang melibatkan tugas-tugas yang memerlukan tekanan fisik dan mental pada setiap karyawan dan harus diselesaikan (Mahawati *et al.*, 2021). Berdasarkan penjelasan di atas, beban kerja bisa berbentuk tuntutan fisik, mental, serta waktu yang harus dihadapi oleh karyawan. Beban kerja yang terlalu tinggi (*overload*) bisa memicu kelelahan dan stres, sementara terlalu rendahnya beban kerja (*underload*) bisa menimbulkan kebosanan dan penurunan motivasi.

Sistem kerja yang ditetapkan oleh Biro Umum Setda Prov. Jatim adalah menggunakan sistem kerja *shift*, yaitu setiap tim ditugaskan masuk dua hari dan libur dua hari selama tiga puluh hari kerja per bulan. Selama bertugas tim yang terjadwal masuk diharuskan *stand by* selama 48 jam di kantor ataupun di rumah jika suatu saat mendapatkan instruksi dari pimpinan. Jika dikalkulasikan maka dapat dilihat bahwa setiap karyawan bertugas selama kurang lebih 96 jam per minggu. Hal ini tentunya tidak sesuai UU No. 13 Tahun 2003 yang menyebutkan bahwa batas waktu bekerja seorang karyawan adalah 40 jam per minggu.

*Goal Setting Theory* dari Locke (1969) menjelaskan bahwa seseorang yang bekerja dengan keras dan terarah dapat dimotivasi oleh adanya tujuan yang spesifik dan menantang. Disimpulkan bahwa dengan adanya beban kerja yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan motivasi untuk bekerja keras (Permana *et al.*, 2023). Penelitian oleh Neksen *et al* menemukan beban kerja yang sesuai

meningkatkan produktivitas karyawan (Neksen et al., 2021). Namun, Dewi dan Kurniawan menerangkan bahwa beban kerja terhadap kinerja tidak berpengaruh signifikan (Dewi & Kurniawan, 2023). Dengan adanya *research gap* di atas maka membutuhkan penelitian lanjutan guna memahami faktor lain yang mungkin memoderasi hubungan tersebut.

Selain faktor kepemimpinan transformasional dan beban kerja, juga ada faktor budaya organisasi yang bisa memengaruhi kinerja karyawan. Asrul et al., (2021) menerangkan budaya organisasi positif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pasaribu (2015) memberikan penjelasan budaya organisasi yakni suatu kebiasaan organisasi, filosofis, asumsi, nilai-nilai, kepercayaan juga norma, dan lainnya yang sudah lama dikembangkan oleh pemimpin, pendiri, serta anggota dalam organisasi yang diajarkan serta disosialisasikan pada anggota yang baru dan diaplikasikan pada kegiatan organisasi terkait melayani konsumen, membuat produk, serta mencapai tujuan organisasi. Dapat diartikan bahwa budaya organisasi terdiri dari norma, nilai, serta praktik yang bisa membantu mengarahkan perilaku karyawan, dimana ini bisa memengaruhi kinerja karyawan, hal ini dapat menumbuhkan motivasi dari tiap karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Strategi terbaik pada inovasi daerah melalui standar penilaian serta indikator yang bertujuan mencapai tata kelola pemerintahan di Jawa Timur sebagaimana misi pembangunan, maka lewat slogan “CETTAR” di bawah ini sebagai semangat pembangunan daerah:

1. Cepat : jaga momentum, anti lelet, *quick response*, dan *real time*

2. Efektif & Efisien: tidak ada pemborosan, efisiensi waktu, hasil prima, dan cara terbaik
3. Tanggap : membaca gestur dan membalas secara aktif
4. Transparan : pelaksanaan dengan terbagi, informasi jelas, dan terbuka
5. Akuntabel : bisa dipertanggung jawabkan, sesuai aturan prosedural
6. Responsif : Menindaklanjuti dan membalas semua tugas

Tabel 1. 3 Hasil Kuesioner Pra Penelitian

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Saya percaya slogan CETTAR mampu membangun karakteristik moral dan kode etik karyawan	70%	30%
2	Saya mampu mengambil keputusan yang tepat ketika menghadapi situasi yang tidak terduga	60%	40%

Sumber : Data diolah 2025

Mengacu data tersebut, memperlihatkan hasil dari kuesioner pra penelitian yang disebarluaskan peneliti kepada sepuluh responden secara acak. Dapat dilihat bahwa dari pernyataan yang diajukan oleh peneliti terdapat 30% hingga 40% responden yang tidak setuju atas pernyataan. Ini menjadi sebuah perhatian peneliti dalam melihat lebih dalam lagi dalam kaitannya dengan faktor budaya organisasi yang diterapkan pada Biro Umum.

*Goal Setting Theory* dari Locke menerangkan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat memotivasi individu untuk bekerja lebih keras dan terarah (Locke, 1969). Berdasarkan penjelasan teori-teori di atas, budaya organisasi (*values*) yang mendukung, seperti kolaborasi dan inovasi, dapat meningkatkan motivasi seseorang dalam meraih tujuan organisasi. Asrul et al., (2021) dalam

penelitiannya didapatkan hasil yaitu ada pengaruh signifikan dan positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, Tecoalu et al. menerangkan tidak adanya hubungan signifikan dari variabel tersebut (Tecoalu et al., 2022). Dengan *research gap* ini maka penelitian lebih lanjut dibutuhkan dan ditujukan guna mengetahui faktor lain yang memoderasi budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Ada juga faktor komitmen organisasi yang dapat memperkuat hubungan faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan. Luthans menjelaskan, kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dapat didorong oleh komitmen tinggi yang disertai dengan kemauan bekerja secara optimal, hal tersebut akan menumbuhkan rasa yakin terhadap tujuan dan nilai-nilai yang sesuai dengan harapan organisasi (Luthans et al., 2005). Komitmen organisasi yakni variabel moderasi yang berperan krusial untuk memperkuat hubungan antara faktor tersebut terhadap kinerja, karyawan dengan komitmen tinggi cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. *Goal Setting Theory* sebagaimana penjelasan dari Locke disebutkan dua *cognitions* yang meliputi *values* serta *intentions* sangatlah mempengaruhi bagaimana orang berperilaku (Locke, 1969). Mengacu pada pemaparan tersebut, maka karyawan dengan komitmen tinggi lebih termotivasi mencapai tujuan organisasi serta lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Komitmen karyawan dalam suatu organisasi dapat dilihat dari kedisiplinan dalam mengikuti setiap kegiatan maupun ketentuan yang ditetapkan oleh pimpinan, berikut adalah tabel yang menunjukkan data

ketidakhadiran pada kegiatan apel yang harus diikuti oleh karyawan di setiap pagi hari.

Tabel 1. 4 Data Ketidakhadiran Karyawan Apel Pagi

<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>162</b>					
<b>Bulan</b>	<b>April</b>	<b>Mei</b>	<b>Juni</b>	<b>Juli</b>	<b>Agustus</b>	<b>September</b>
Jumlah Izin	73	65	72	82	71	88
Rata-rata Per Hari	2	2	2	3	2	3

Sumber : Laporan Harian Koordinator Tim Lapangan, 2024

Data tingkat ketidakhadiran karyawan pada apel pagi periode April hingga September 2024 mengindikasikan adanya permasalahan. Dari total 162 karyawan, pada bulan April terdapat 73 izin ketidakhadiran, Mei sebanyak 65 izin, Juni 72 izin, Juli 82 izin, Agustus 71 izin, dan September 88 izin. Jika diakumulasikan dalam rata-rata harian maka dapat diketahui bahwa ada 2 hingga 3 orang yang tidak hadir dalam waktu 6 bulan tersebut. Sedangkan jika dipresentasikan dengan jumlah karyawan yang ada di Biro Umum maka dapat ditemukan 2 hingga 3 karyawan yang tidak hadir di setiap harinya. Ketidakhadiran ini menunjukkan adanya potensi kendala dalam kinerja karyawan yang perlu dianalisis lebih lanjut.

Pratama et al., (2021) memberikan penjelasan bahwa komitmen organisasi terbukti signifikan dalam memoderasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Ramadhini et al., (2019) menunjukkan hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja tidak dimoderasi komitmen organisasi, namun hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja bisa dimoderasi komitmen organisasi. Agustia & Achmad, (2024) dengan hasil pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak dimoderasi komitmen organisasi. Supomo et al., (2024) dalam penelitiannya didapatkan hasil yaitu

komitmen organisasi terbukti bisa menjadi moderasi pada hubungan beban kerja dan kinerja karyawan.

Mengacu pemaparan sebelumnya, tujuan penelitian ini yaitu menganalisis “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Beban Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi.**” Harapannya penelitian ini bisa berkontribusi, baik secara teoritis ataupun praktis dalam kaitannya dengan pengelolaan SDM, khususnya di lingkungan Biro Umum SETDA Provinsi Jawa Timur.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah untuk penelitian ini, yaitu:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis:

1. Kepemimpinan transformasional, berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Kepemimpinan transformasional, berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh komitmen organisasi.
5. Beban kerja, berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh komitmen organisasi.
6. Budaya organisasi, berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh komitmen organisasi.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki manfaat, di antaranya:

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

Manfaat teoritis, meliputi:

- a. Bisa memberi ide-ide dan kontribusi di bidang ilmu pengetahuan, terutama pada Biro Umum Sekretariat Daerah (SETDA) Provinsi Jawa Timur.
- b. Memberikan penjelasan empiris mengenai kinerja karyawan pada SETDA Provinsi Jawa Timur.
- c. Memberi bukti empiris terkait dampak dari kepemimpinan transformasional, beban kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja kerja karyawan dengan dimoderasi oleh komitmen organisasi.

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

Manfaat praktis, meliputi:

- a. Bisa dijadikan bahan informasi dan evaluasi dalam langkah mengambil kebijakan bagi pimpinan SETDA Provinsi Jawa Timur. Selain itu memperlihatkan kepemimpinan transformasional, beban kerja, budaya organisasi serta komitmen organisasi bisa membentuk dukungan dan semangat baik untuk kinerja karyawan.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, bisa untuk evaluasi pengembangan ilmu pengetahuan serta landasan kajian bagi peneliti berikutnya dalam kaitannya dengan topik penelitian ini.