

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam rangka menggali pemahaman yang lebih mendalam tentang aspek-aspek penting dalam lingkup lingkungan kerja yang kompleks, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara tiga variabel kunci, yaitu budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan empowering leadership, dengan harapan dapat mengidentifikasi pola-pola yang signifikan dan mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja organisasi serta memberikan wawasan yang berharga bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang. Kinerja karyawan menjadikan salah satu tolak ukur pemahaman sebuah organisasi. Bagaimana untuk melaksanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan atau peranan pada organisasi merupakan bentuk dari kinerja karyawan yang dapat tampak secara langsung. Ada pula faktor-faktor yang memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja. Definisi kinerja karyawan menurut Kusriyanto, (1991) dalam Mangkunegara, (2012:9) adalah perbandingan hasil yang dilakukan dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Masalah-masalah faktual yang terdapat dan menyangkut dengan kinerja pegawai, diantaranya adalah kemampuan pegawai saat melaksanakan pekerjaan belum dapat memuaskan. Hal ini terlihat dari masih adanya sebagian pegawai yang masih

bermalas-malasan dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Juga banyaknya pekerjaan yang menumpuk yang belum bisa diselesaikan pada waktunya. Permasalahan yang menyangkut kemampuan pegawai harus segera diselesaikan dengan baik. Keterbatasan pegawai yang handal, yang menguasai operasional merupakan masalah yang mendasar dalam perbaikan kinerja. Usaha peningkatan kualitas sumber daya insani akan pula mencakup perkembangan kemampuan manajerial dan operasional. (Widiyanti & Fitriani, 2017)

Karyawan merupakan aset penting perusahaan, Sebab mereka merupakan elemen pokok dalam jalinan proses produksi serta operasional bagi perusahaan. Rangkaian langkah produksi melibatkan tahapan-tahapan yang rumit dan terpadu, dan peran para karyawan amat sentral dalam tiap tahapnya. Mulai dari perencanaan, perolehan bahan baku, proses pengolahan, sampai pengawasan mutu, karyawan bertanggung jawab menjamin kesinambungan serta hasil produk sesuai standar yang diinginkan. Peran utama para pemimpin terletak pada membentuk budaya organisasi, memberikan arahan, dan menciptakan lingkungan kerja yang memiliki dampak terhadap motivasi serta prestasi para karyawan. Kepemimpinan yang berhasil memiliki kemampuan untuk membangun hubungan kepercayaan antara pimpinan dan anggota tim, mendorong semangat untuk memberikan yang terbaik, dan memberikan arahan yang jelas guna meraih tujuan perusahaan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif atau inkonsisten berpotensi merugikan semangat kerja, tingkat keterlibatan, dan kinerja para karyawan. Pada hal ini dibutuhkan nya pemimpin yang memiliki sikap motivasi, memberikan inspirasi dan mengarahkan karyawannya (Amundsen, 2014).

Namun, dalam lingkungan kerja yang diwarnai oleh budaya organisasi, hal yang harus di prioritaskan aspek-aspek nonteknis seperti kemampuan atau kompetensi karyawan, hal tersebut mungkin merasa terbatas dalam mengembangkan potensi dan minatnya yang sesungguhnya. Dampaknya adalah potensi berkurangnya motivasi, kepuasan kerja yang menurun, dan kinerja karyawan yang tidak optimal. Permasalahan ini menyoroti pentingnya budaya organisasi yang mendukung dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan potensi mereka sesuai dengan minat dan kompetensi mereka. Sebuah budaya organisasi yang inklusif dan responsif terhadap variasi keterampilan dan minat karyawan dapat berkontribusi pada peningkatan motivasi, kinerja yang lebih baik, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Salah satu gaya kepemimpinan yang cukup mendapat perhatian akhir-akhir ini adalah *empowering leadership*, dimana banyak pemimpin yang memberikan banyak motivasi atau masukan dan mengerti dengan psikologis karyawan nya, hal tersebut dapat menjadi kekuatan bagi karyawan tersebut. Empowering leadership adalah proses mempengaruhi bawahan melalui pembagian kekuasaan, dukungan motivasi, dan dukungan pengembangan dengan maksud untuk mempromosikan mereka pengalaman kemandirian, motivasi, dan kemampuan untuk bekerja secara mandiri dalam batas-batas tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan Amundsen, (2014). Dengan pemahaman yang lebih baik tentang fenomena ini, diharapkan dapat dikembangkan rekomendasi dan strategi yang dapat membantu organisasi memaksimalkan potensi karyawan dan mencapai tujuan meningkatkan kinerja karyawan mereka dengan lebih efektif atau optimal.

Salah satu faktor pendukung kinerja karyawan adalah budaya organisasi, pengertian budaya organisasi menurut Chang dan Lin (2007) dalam Aboramadan et al., (2020) menganggap budaya sebagai salah satu faktor penting bagi organisasi dan mereka kegiatan. Dalam literatur, banyak definisi yang diberikan untuk budaya organisasi, masing-masing dari perspektif yang berbeda. Secara keseluruhan, budaya organisasi umumnya mewakili rutinitas kegiatan yang terjadi dalam suatu organisasi (Lundy dan Cowling, 1996). Lebih khusus lagi, itu mengacu pada seperangkat nilai dan perilaku bersama di dalam suatu organisasi Deshpande dan Webster, (1989). Ini juga digunakan untuk menggambarkan sekumpulan asumsi dan perilaku karyawan dalam suatu organisasi telah diadopsi Martins dan Terblanche, (2003). Banyak peneliti tertarik pada bidang budaya organisasi dengan asumsi hal tersebut merupakan faktor pendorong untuk inovasi organisasi, produktivitas dan kinerja keuangan (Blackwell, 2006).

Menurut penelitian Sarumaha, (2022) bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lalu Oktavia et al., (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan Girsang, (2019) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat

meningkatkan kinerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan (Arianty, 2014).

Dalam rangka mengisi celah penelitian dianggap variabel kompetensi sebagai elemen penting dalam hubungan antara budaya organisasi yang ada dan kinerja karyawan. Dengan demikian, diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui aspek kompetensi yang terlibat. Pengertian kompetensi dalam jurnal (Pratama & Permatasari, 2021) Dharma dalam (Warongan, 2014:333) menyatakan kompetensi adalah apa yang dibawa oleh seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda ini harus dibedakan dalam atribut tertentu (pengetahuan, keahlian dan kepiawaian) yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut maka suatu kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi hasil akhir dari suatu pekerjaan seseorang, juga dapat dilihat hubungan sebab akibat antara kompetensi dengan prestasi kerja seseorang, yang artinya bahwa kompetensi secara actual dapat memprediksi siapa yang berkinerja baik atau buruk dan dapat diukur berdasarkan standar yang digunakan.

Berdasarkan latar belakang ini, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Terdapat 3 variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya budaya organisasi, kompetensi karyawan dan empowering leadership, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian modifikasi yang

berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan *Empowering Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompetensi Karyawan Sebagai Variabel Intervening

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah ada pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kompetensi karyawan?
4. Apakah ada pengaruh *empowering leadership* terhadap kompetensi karyawan?
5. Apakah ada pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel intervening?
7. Apakah ada pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel intervening?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dalam kinerja karyawan
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *empowering leadership* dalam kinerja karyawan
3. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dalam kompetensi karyawan

4. Menguji dan menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap kompetensi karyawan
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan
6. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel intervening
7. Menguji dan menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel intervening

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

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

Memberikan dukungan empiris mengenai kajian pengaruh budaya organisasi dan *empowering leadership* terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel intervening. Penelitian ini juga bertujuan untuk sebagai landasan memberikan pemahaman kepada sebuah organisasi atau instansi memberikan pemahaman atau perhatian khusus tentang aspek budaya organisasi, kompetensi karyawan dan *empowering leadership* sebagai faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja karyawan

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

Sebagai dukungan tambahan informasi untuk dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Sebuah organisasi perlu memberikan kesempatan serta stimulus tertentu kepada setiap anggota agar dapat meningkatkan kompetensi dan pemahaman budaya organisasi yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan kinerja yang diharapkan.