

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada lingkungan kerja yang semakin berubah diperlukan pemahaman secara komprehensif pada beberapa aspek penting. Aspek tersebut tentang bagaimana kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti, budaya organisasi, *empowering leadership*, dan kompetensi karyawan. Dengan adanya identifikasi pada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, tentunya dapat memberikan pengetahuan sehingga menjadi strategi pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan berorientasi pada pembangunan jangka panjang.

Di era globalisasi saat ini, pembangunan ekonomi menghadapi beberapa tantangan yang mempengaruhi daya saing tenaga kerja dan standar tenaga kerja, dan dengan demikian pencapaian tujuan perusahaan, instansi pemerintah atau organisasi lainnya. Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan adanya sumber daya manusia (SDM). Dibutuhkan SDM yang berintegritas, berkualitas, dan berpengetahuan luas bagi suatu perusahaan. Saat ini, setiap orang dituntut untuk lebih cerdas, kreatif dan inovatif, memiliki pengetahuan dan disiplin perilaku yang peka terhadap lingkungannya serta mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian, kapabilitas dan kemampuannya. Dalam kondisi seperti ini, dunia kerja

menjadi semakin kompetitif dan menuntut sebanyak mungkin karyawan untuk memiliki keahlian dan kemampuan yang diperlukan di tempat kerja.

Karyawan berlomba-lomba mendapat prestasi kerja, bila kinerjanya dapat memenuhi standar perusahaan. Suatu perusahaan mempunyai aset penting yang berperan dalam aktivitas kerja yaitu sumber daya manusia. Aktivitas kerja yang dilakukan melalui kontribusi pemikiran, tindakan, emosi, dan lainnya. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan difasilitasi bagi setiap karyawan dengan memberikan kompensasi dan kesempatan pengembangan profesional. *Output* kerja yang dihasilkan secara berkualitas dan sesuai dengan standar perusahaan merupakan kontribusi dari kinerja karyawan. Mengingat perusahaan sangat bergantung pada kinerja setiap pegawainya, maka pegawai harus mampu memberikan kontribusi positif melalui kinerjanya.

Terkadang sumber daya yang terabaikan adalah orang atau karyawan yang berkeja di suatu perusahaan (Widiastuti & Wening, 2024). Tidak jarang suatu organisasi atau perusahaan memandang karyawannya sebagai beban yang selalu mendapat tekanan untuk menekan biaya dalam menjalankan pekerjaannya, padahal pandangan tersebut sangat tidak tepat. Karyawan tidak bisa ditiru dan ditiru oleh orang lain karena setiap individu merupakan makhluk istimewa yang diciptakan oleh pencipta dengan ciri khas berbeda-beda yang harus selalu dijaga dan ditingkatkan agar perusahaan mendapatkan hasil kerja yang berkualitas (Wartono, 2017).

Biasanya organisasi atau perusahaan selalu mengingatkan setiap karyawannya untuk mencapai hasil. Memberikan keterampilan dan pengetahuan kepada karyawan merupakan salah satu cara untuk mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif bagi puluhan atau bahkan ratusan karyawan, dan hal ini bukanlah tugas yang mudah bahkan di seluruh negeri, mengingat perbedaan karakteristik pribadi dan perspektif budaya. Oleh karena itu, diperlukan motivasi dan kemampuan untuk membentuk pemimpin masa depan yang dapat mencapai hasil yang baik (Siregar, 2018)

Pemimpin harus memiliki kemampuan memotivasi karyawan, membangun kepercayaan antara atasan dan anggota tim, serta menetapkan arah yang jelas sesuai dengan apa yang telah perusahaan targetkan. Sebaliknya, jika pemimpin tidak mempunyai kemampuan tersebut tentunya membuat motivasi kerja karyawan berkurang, menurunnya kepuasan kerja dan buruknya kinerja. Tema ini tentunya menyoroti pentingnya budaya organisasi yang memungkinkan pegawai mewujudkan potensi dirinya berdasarkan minat dan keterampilannya. Budaya organisasi yang responsif dan inklusif terhadap beragam minat dan keterampilan karyawan akan menghasilkan motivasi, kepuasan, dan kinerja yang lebih tinggi.

Menurut Faeni et al (2019) budaya organisasi yaitu sekumpulan *value*, perilaku, dan keyakinan bersama yang dapat berpengaruh pada lingkungan kerja organisasi. Hal tersebut membiasakan cara setiap karyawan berkomunikasi hingga memandang bagaimana kondisi pekerjaannya saat ini.

Budaya organisasi menjadikan sistem kerja organisasi dalam mengambil keputusan, memberikan motivasi, dan penerapan kebiasaan yang memengaruhi setiap karyawan. Budaya organisasi tentunya dapat membentuk identitas dan citra organisasi pembeda dari organisasi lain sehingga meningkatkan produktivitas, kebahagiaan, dan kemampuan beradaptasi karyawan terhadap perubahan.

Saat ini, terdapat gaya kepemimpinan yang banyak mendapat perhatian yaitu *empowering leadership*. Pemimpin banyak memberikan masukan dan motivasi untuk kebutuhan psikologis karyawan. *Empowering leadership* merupakan proses memengaruhi karyawan melalui dukungan motivasi, pembagian kekuasaan, dan dukungan pengembangan sehingga mereka memperoleh pengalaman dan kemampuan untuk bekerja secara mandiri dalam strategi organisasi secara keseluruhan.

Empowering leadership juga didefinisikan sebagai bentuk motivasi intrinsik karyawan dengan membagi kekuasaan dan mendukung karyawan berkembang (Amundsen dan Martinsen, 2015). *Empowering leadership* memberi karyawan kesempatan untuk lebih menghargai diri dan kemampuan karyawan (Pearce dan Sims Jr, 2002). Pemimpin mendorong karyawan untuk memunculkan pembaharuan ide dan metode terhadap pekerjaan mereka (Rochani dan Wijayati, 2020).

Variabel kompetensi menjadi salah faktor penting yang dapat mengisi kesenjangan penelitian. Korelasi antar budaya organisasi dan kinerja

karyawan diharapkan dapat dimediasi melalui variabel kompetensi. Oleh karena itu, peneliti ingin memahami secara utuh bagaimana variabel kompetensi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Kompetensi menjadi karakteristik penting untuk setiap orang guna bekerja dengan baik. Pratama dan Permatasari (2021) menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan seseorang membawa pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman ke dalam pekerjaan. Hal ini diperlukan untuk melaksanakan berbagai aktivitas kerja. Oleh karena itu, kompetensi dapat memprediksi *output* pekerjaan dan tolok ukur kinerja seseorang berdasarkan standar yang digunakan.

Pada hasil observasi yang telah peneliti lakukan selama berkuliah di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, mengungkapkan bahwa adanya fenomena gap yang signifikan pada kinerja staff. Fenomena ini disebabkan oleh perbedaan dalam kualitas pelayanan yang diberikan oleh staf kepada mahasiswa. Beberapa staf memberikan pelayanan yang kurang baik, kurangnya keramahan, keterlambatan dalam merespons, dan faktor-faktor lain yang berdampak negatif pada penilaian kinerja di mata mahasiswa dan masyarakat. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai-nilai ideal yang diusung oleh universitas dengan implementasi praktik di lapangan. Meskipun UMY berlandaskan prinsip Islam dan nilai-nilai Muhammadiyah yang mendorong kreativitas, integritas, dan tanggung jawab, penerapannya masih menghadapi berbagai

tantangan, seperti perbedaan generasi, kurangnya ruang partisipasi aktif, serta keterbatasan dalam pengembangan karir dan inovasi

Research gap dalam penelitian ini didasari pada perbedaan temuan terkait pengaruh variable budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Menurut Regen et al (2022) ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut berbeda menurut Herawati et al (2022) dimana kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi. Untuk mengisi *research gap* pada perbedaan hasil temuan di atas, diperlukan pengujian terkait pengaruh variabel tersebut dan menambahkan variabel mediasi yaitu kompetensi karyawan.

Berdasarkan latar belakang di atas, diperlukan pemahaman lebih lanjut terkait faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Terdapat 3 variable yang memengaruhi 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 Mediasi**”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka terdapat pertanyaan penelitian yaitu:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh Positif terhadap Kompetensi Karyawan?
2. Apakah *Empowering Leadership* berpengaruh Positif terhadap Kompetensi Karyawan?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah *Empowering Leadership* berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah Kompetensi Karyawan berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan ?
6. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi Karyawan sebagai variabel mediasi?
7. Apakah *Empowering Leadership* berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi Karyawan sebagai variabel mediasi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap Kompetensi Karyawan
2. Untuk menguji *pengaruh Empowering Leadership* terhadap Kompetensi Karyawan

3. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
4. Untuk menguji pengaruh *Empowering Leadership* terhadap kinerja karyawan
5. Untuk menguji pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap kinerja karyawan
6. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan sebagai memediasi
7. Untuk menguji pengaruh *Empowering Leadership* terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan sebagai memediasi

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak berikut:

1. Bagi Peneliti

Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan mampu menambah pengetahuan dan wawasan peneliti tentang bagaimana “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Empowering Leadership* terhadap kinerja Karyawan dengan Kompetensi Karyawan sebagai Variabel Mediasi”.

2. Bagi Praktisi

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan mampu memberikan informasi dan menjadi bahan pertimbangan bagi para pembuat kebijakan dalam membuat sebuah kebijakan yang terkait dengan faktor yang

mempengaruhi kinerja karyawan agar dapat meningkatkan efektivitas dan kesejahteraan karyawan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dengan Adanya penelitian ini, diharapkan mampu memberikan informasi, pengetahuan dan wawasan serta memberikan gambaran untuk dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya.