

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada hakikatnya, semua organisasi bergerak berdasarkan arahan yang diformulasikan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, fungsi manajemen sumber daya manusia memiliki posisi yang strategis, baik yang bersentuhan dengan level individual, dinamika tim, maupun keseluruhan sistem organisasi. (Judge & Robbins, 2017) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai penyelidikan yang menyelidiki tindakan individu, kelompok, dan struktur dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Sehubungan dengan itu, manajemen sumber daya manusia memegang peranan krusial dalam menjamin agar setiap individu di dalam organisasi mampu memberikan kinerja terbaiknya. Menurut (Schuler, 1992) , Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan strategis yang bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja organisasional melalui manajemen personil yang berkesinambungan.

Sekretariat DPRD merupakan perangkat daerah penunjang Kabupaten Purwakarta yang mempunyai tugas dan fungsi menyelenggarakan administrasi kesekretariatan DPRD, menyelenggarakan keuangan DPRD, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD. Sekretariat DPRD terdapat beberapa divisi, yaitu Divisi bagian Umum, Divisi Program dan Keuangan, Divisi Tata Usaha dan Kepegawaian, Divisi Kajian Perundang-Undangan, Divisi Fasilitas Penganggaran dan Pengawasan, dan Divisi Kerjasama dan Aspirasi. Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, tingkat *Performance* pada Sekretariat DPRD terlihat menurun. Pada penelitian ini akan berfokus pada hal yang dapat memicu turunnya *performance* Sekretariat DPRD

Menurut (Abdullah, 2014) Istilah "kinerja" merupakan padanan kata dari istilah Inggris "performance", yang merujuk pada hasil atau capaian kerja. Pada dasarnya, kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang

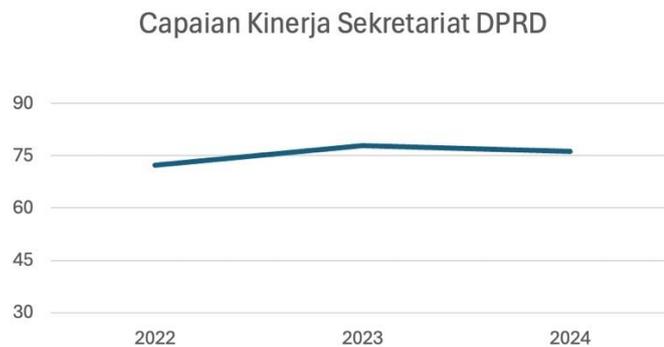
karyawan di dalam suatu organisasi, yang pelaksanaannya berpedoman pada prosedur standar, direktif dari pimpinan, serta didasarkan pada kapabilitas dan kompetensi individu dalam menggunakan nalarnya untuk menyelesaikan tugas. Kinerja (performance) dapat didefinisikan sebagai capaian kerja yang dihasilkan oleh individu maupun kelompok di dalam sebuah organisasi, di mana capaian tersebut selaras dengan wewenang dan tanggung jawab yang diemban dalam rangka mewujudkan tujuan organisasional. Kinerja dinilai berdasarkan hasil atau keluaran yang dihasilkan oleh individu atau tim dan seberapa baik mereka mencapai tujuan mereka. (Bernardin & Russell, 1993 dalam Priansa, 2015)

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 75 tentang penilaian kerja menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang didasarkan pada sistem karier dan prestasi. Rendahnya keterlibatan pegawai dapat berdampak pada turunnya kinerja yang dihasilkan. Fenomena ini terlihat di Sekretariat DPRD Purwakarta berdasarkan rapat evaluasi kerja, ditemukan beberapa masalah seperti sikap kurang proaktif, minimnya inisiatif untuk berinovasi dan kurangnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan koordinasi pekerjaan. Oleh karena itu, sangat penting untuk memiliki pemimpin yang visioner, yang tidak hanya mampu memberikan arahan yang jelas, tetapi juga melibatkan seluruh karyawan dalam proses kerja, sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja yang lebih baik dan efektif.

Rendahnya kinerja pegawai sekretariat DPRD Purwakarta bukan hanya disebabkan oleh minimnya keterampilan, tetapi juga kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses kerja. Berdasarkan wawancara singkat yang penulis lakukan dengan Sekretaris Dewan Bapak Drs. H. Suhandi, M.Si, beliau menyampaikan bahwa seorang pemimpin yang visioner harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, di mana setiap karyawan diminta untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan didorong untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Namun ada beberapa karyawan di sekretariat yang kurang termotivasi secara aktif dalam pekerjaan, ada kemungkinan bahwa

karyawan hanya bekerja untuk menyelesaikan tugas tanpa memahami tujuan jangka panjang organisasi. Berikut ini merupakan capaian kinerja Sekretariat DPRD Purwakarta dalam kurun waktu tiga tahun terakhir:

Gambar 1. 1 Capaian Kinerja Karyawan Periode 2022-2024



Sumber: LKIP Sekretariat DPRD Purwakarta

Indikator Kinerja	2022		2023		2024	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Capaian SAKIP	BB (77.90)	BB (75.60)	BB (77.90)	BB (72.30)	BB (77.90)	B (69.60)
Indeks Kepuasan Masyarakat	BB (79.90)	BB (73.30)	BB (77.90)	B (67.90)	BB (77.90)	BB (78.90)

Sumber: Sekretariat DPRD Purwakarta

Berdasarkan data diatas, capaian kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Purwakarta pada tahun 2022 menunjukkan realisasi sebesar 75,6 dari target 77,9, yang berarti belum memenuhi ekspektasi kinerja yang ditetapkan tetapi sudah hampir mendekati target. Memasuki tahun 2023, terjadi penurunan pada indikator capaian Sakip PD, di mana realisasi menjadi sebesar (72,3). Selanjutnya, pada tahun 2024, capaian tersebut justru makin menurun menjadi sebesar (69,6), dengan kategori cukup baik dan angka target tetap konsisten.

Di sisi lain, indikator Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) memperlihatkan dinamika yang berbeda. Pada 2022, realisasi IKM hanya mencapai (73,3), lebih rendah dari target (77,90). Pada 2023, terjadi penurunan dengan realisasi mencapai

(67,9). Namun pada 2024, terjadi kenaikan yang melampaui target sebesar (78,9). Pencapaian ini menyiratkan bahwa meskipun tata kelola internal (yang diwakili oleh Sakip) mengalami kemunduran, pelayanan publik justru menunjukkan performa yang semakin meningkat. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksinkronan antara kinerja internal yang diukur melalui sistem akuntabilitas birokrasi dengan persepsi eksternal masyarakat terhadap kualitas layanan yang diberikan. Penurunan skor Sakip yang merupakan alat ukur utama akuntabilitas dan efisiensi tata kelola pemerintahan, menunjukkan adanya penurunan koordinasi strategis dan lemahnya daya dorong internal, meskipun pelayanan kepada masyarakat secara eksternal (IKM) justru meningkat signifikan.

Di era organisasi modern, ketidakseimbangan semacam ini membuka ruang diskusi kritis mengenai peran *visionary leadership* dalam membentuk budaya kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada hasil nyata. Pemimpin visioner bukan hanya pengarah strategi, melainkan penggerak semangat kolektif yang mampu menyuntikkan makna dalam setiap aktivitas kerja pegawai. Kepemimpinan yang visioner menciptakan ruang bagi karyawan untuk merasa dihargai, terlibat, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang lembaga. Inilah titik tumpu pentingnya *employee engagement* sebagai jembatan antara idealisme kepemimpinan dan realitas kinerja pegawai. Ketika keterlibatan pegawai meningkat, maka produktivitas akan mengalir sebagai konsekuensi alami. Maka tidak mengherankan jika organisasi-organisasi masa kini bergeser dari pendekatan kontrol ke pendekatan inspiratif, di mana *how to lead* menjadi sama pentingnya dengan *what to achieve*. Masalah utama yang dapat ditarik dari data di atas adalah adanya potensi kesenjangan antara sistem perencanaan strategis organisasi dengan aktualisasi kinerja internal. Hal ini dapat menjadi sinyal bahwa kinerja di Sekretariat DPRD Purwakarta belum sepenuhnya didorong oleh sinergi antara visi kepemimpinan dan keterlibatan penuh dari para pegawai.

Pencapaian kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja para pegawainya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sahas et al., 2017) yang mengungkapkan bahwa kinerja pegawai berkontribusi positif terhadap

kinerja perusahaan. Dengan kata lain, tingkat kinerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam organisasi akan memberikan sumbangsih terhadap keberhasilan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam upaya memahami perilaku organisasi, sangat penting untuk pada awalnya memahami peran individu yang mengambil posisi penting dalam organisasi. Seperti yang diartikulasikan oleh (Robbins et al., 2015), dengan mendapatkan wawasan tentang perilaku individu, seorang pemimpin diposisikan untuk menilai kebutuhan karyawan yang diperlukan, sehingga memfasilitasi peningkatan kontribusi mereka kepada organisasi.

Permasalahan tersebut menunjukkan adanya keterputusan antara visi organisasi dan pelaksanaan kerja sehari-hari. Padahal, sesuai dengan teori *visionary leadership* dari (Nanus, 1992), seorang pemimpin harus dapat menjadi direction setter dan change agent yang mampu menyelaraskan tujuan strategis organisasi dengan keterlibatan emosional serta kontribusi nyata dari seluruh anggota tim.

Fenomena ini juga mencerminkan pentingnya *employee engagement* dalam konteks organisasi pemerintahan. Penelitian oleh (Saks, 2006) menemukan bahwa keterlibatan karyawan secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan dan hasil kinerja organisasi. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan sosial cenderung menunjukkan loyalitas, produktivitas, dan inovasi yang lebih tinggi.

Dalam konteks pemerintahan daerah, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) juga menekankan bahwa kinerja ASN harus diarahkan pada hasil (outcome-based), bukan hanya proses administratif. Oleh sebab itu, pendekatan kepemimpinan yang mampu membangun semangat kolektif dan partisipasi aktif seperti *visionary leadership* sangat dibutuhkan (KemenPAN-RB, 2022).

Leadership atau kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan suatu kumpulan proses yang dilakukan seseorang dalam mengelola sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dituju oleh sebuah organisasi sehingga

bisa dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi (Prof. Dr. H. Suwatno, 2019).

Pemimpin visioner memberikan ruang bagi anggotanya untuk berkreasi, berinovasi, bereksperimen, dan mengambil risiko yang telah dipertimbangkan dengan matang. Hal ini membuat anggota bekerja dengan perasaan nyaman dan memahami apa yang diharapkan dari mereka. Kondisi ini mendorong anggota untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi dengan kebanggaan sebagai bagian dari kelompok tersebut. Dorongan yang kuat ini juga berperan penting dalam mempertahankan loyalitas anggota terhadap organisasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa kepemimpinan visioner meningkatkan kinerja individu, karena pemimpin yang cerdas dalam mempengaruhi anggotanya akan membuat mereka bekerja dengan sukarela dan tanpa tekanan. (Goleman, 2007 dalam Suwanto & Eka, 2020).

Penelitian mengenai pengaruh dari *visionary leadership* terhadap *employee engagement* yang dilakukan oleh (Kouzes & Posner, 2007) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *visionary leadership* dengan *employee engagement*, artinya Ketika mempunyai seorang pemimpin yang visioner maka pegawai akan merasa terikat dan mempunyai semangat yang tinggi terhadap pekerjaannya. Kemudian, menurut (Senge, 2006 dalam Claudet, 2016) menekankan peran penting pemimpin visioner dalam membangun organisasi yang mampu terus belajar. Pemimpin seperti ini menciptakan lingkungan yang dinamis dan responsif terhadap perubahan, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk berkembang secara berkelanjutan, berinovasi, serta meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Sama dengan pendapat (Yukl, 2006 dalam Hudson, 2013) yang membahas kepemimpinan visioner dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Ia mengungkapkan bahwa pemimpin dengan visi strategis mampu meningkatkan efektivitas organisasi dengan memandu sumber daya manusia menuju tujuan jangka panjang serta memotivasi mereka untuk mencapai kinerja optimal. Penelitian sebelumnya oleh (Marlita, 2024; Samud et al., 2021) juga menemukan bahwa *visionary leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan komitmen organisasi dan inovasi. Sementara itu, penelitian

oleh (Chen et al., 2024) menjelaskan bahwa *visionary leadership* berpengaruh negatif terhadap *employee performance*.

Urgensi lain dari penelitian ini juga terkait dengan dinamika kerja di instansi pemerintahan, yang cenderung birokratis dan hierarkis. Dalam struktur seperti ini, seorang pemimpin yang visioner mampu menjembatani visi strategis dengan kebutuhan nyata di lapangan, sekaligus menjadi katalisator keterlibatan karyawan dalam perubahan institusional yang berkelanjutan.

Keterlibatan karyawan merupakan faktor kunci yang mendorong kinerja tinggi, seperti yang diungkapkan dalam berbagai penelitian oleh (Mone & London, 2010) dalam (Munfaridi & Sayuti, 2020) Ketika karyawan diberikan kesempatan untuk berkontribusi dengan ide dan saran dalam proses pengambilan keputusan, hal ini dapat meningkatkan kinerja mereka. Keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan memungkinkan perspektif yang beragam, seperti yang diungkapkan oleh (Kemelgor, 2002) dalam (Nugroho & Ratnawati, 2021) Selain itu, (Anitha, 2014; Fu, 2015) menyatakan bahwa tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan berdampak pada harga diri dan kinerja mereka. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan memiliki peranan krusial dalam peningkatan kinerja.

Ketika karyawan diberikan kesempatan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan, hal ini tidak hanya memperluas sudut pandang yang ada, tetapi juga memberikan dampak positif pada harga diri dan motivasi mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Munfaridi & Sayuti, 2020 dan Samud et al., 2021) yang menemukan bahwa keterlibatan karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun menurut (Munfaridi & Sayuti, 2020) menemukan bahwa hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan tidak signifikan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas terjadi ketidakselarasan antar capaian kinerja, penting bagi Lembaga untuk mengambil Langkah-langkah dalam rangka mencegah turunnya *performance* pegawai. Keterlibatan karyawan yang tinggi akan meningkatkan produktivitas pegawai dalam mencapai tujuannya.

Jika karyawan merasakan kepemimpinan visioner yang kuat, karyawan akan lebih terlibat secara aktif dalam pekerjaannya meskipun menghadapi tantangan dan beban kerja, kinerja mereka akan tetap optimal. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *visionary leadership* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi di Sekretariat DPRD Purwakarta”**

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat *visionary leadership*, tingkat *employee performance*, dan tingkat *employee engagement* pada sekretariat DPRD Purwakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh tingkat *visionary leadership* terhadap tingkat *employee engagement* pada sekretariat DPRD Purwakarta?
3. Apakah terdapat pengaruh tingkat *visionary leadership* terhadap tingkat *employee performance* pada sekretariat DPRD Purwakarta?
4. Apakah terdapat pengaruh tingkat *employee engagement* terhadap tingkat *employee performance* pada sekretariat DPRD Purwakarta?
5. Apakah terdapat pengaruh tingkat *visionary leadership* terhadap tingkat *employee performance* melalui tingkat *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada sekretariat DPRD Purwakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran tingkat *visionary leadership*, tingkat *employee performance*, dan tingkat *employee engagement* pada sekretariat DPRD Purwakarta
2. Untuk mengetahui apakah tingkat *visionary leadership* berpengaruh terhadap tingkat *employee engagement* pada sekretariat DPRD Purwakarta.

3. Untuk mengetahui apakah tingkat *visionary leadership* berpengaruh terhadap tingkat *employee performance* pada sekretariat DPRD Purwakarta?
4. Untuk mengetahui apakah tingkat *employee engagement* berpengaruh terhadap tingkat *employee performance* pada sekretariat DPRD Purwakarta?
5. Untuk mengetahui apakah tingkat *visionary leadership* berpengaruh terhadap tingkat *employee performance* melalui tingkat *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada sekretariat DPRD Purwakarta

1.4 Kegunaan penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat serta menyumbangkan wawasan baru tentang hubungan antara *visionary leadership*, *employee performance*, dan *employee engagement*. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya teori manajemen sumber daya manusia

1.4.2 Kegunaan praktis

a) Bagi Organisasi

Hasil ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi DPRD Purwakarta dalam memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan serta mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja tersebut.