

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Arah serta keberhasilan suatu organisasi pada dasarnya ditentukan oleh sumber daya manusia sebagai elemen terpenting di dalamnya. Tanpa pegawai yang kompeten dan terlibat secara aktif, berbagai rencana kerja sulit berjalan efektif. Pada sektor pemerintahan, kinerja pegawai bukan sekadar indikator internal, tetapi juga berdampak langsung pada kualitas layanan yang diterima masyarakat, seperti kesehatan, pendidikan, atau administrasi kependudukan yang pada gilirannya mendukung rencana strategis nasional untuk mencapai kemajuan bangsa.

Kinerja pegawai berperan strategis dalam menentukan keberlangsungan dan efektivitas suatu organisasi. Kualitas kinerja yang dihasilkan sumber daya manusia dalam organisasi akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi serta menjadi dasar dalam berbagai pengambilan keputusan manajerial, mulai dari evaluasi kerja hingga pengembangan dan pemberdayaan pegawai. Kinerja dari Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki urgensi yang lebih besar karena berkaitan langsung dengan kelancaran birokrasi, pelaksanaan program pemerintah, serta tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik. ASN yang memiliki kinerja baik akan memberikan pelayanan publik yang lebih profesional, responsif, dan akuntabel.

Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga (Kemendukbangga)/BKKBN merupakan instansi pemerintah yang memegang peranan strategis dalam bidang kependudukan dan pembangunan keluarga, termasuk pelaksanaan program prioritas nasional seperti percepatan penurunan stunting. Unit kerja yang berperan penting dalam mendukung efektivitas kinerja lembaga ini salah satunya adalah Biro Umum dan Pengelolaan Barang Milik Negara (Birumperan), yang bertanggung jawab atas pengelolaan administrasi umum, sarana prasarana, serta aset negara. Dengan cakupan tugas tersebut, kualitas dan kompetensi pegawai di lingkungan Birumperan sangat menentukan kelancaran operasional organisasi. Namun, data yang didapat dari Biro Sumber Daya Manusia menunjukkan adanya indikasi penurunan kinerja pada pegawai Birumperan, seperti yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja Tahun 2023 - 2024

Kategori Kinerja	Jumlah Pegawai	
	Tahun 2023 (%)	Tahun 2024 (%)
Sangat Baik	54%	38%
Baik	46%	56%
Butuh Perbaikan	0%	4%
Sangat Kurang	0%	2%

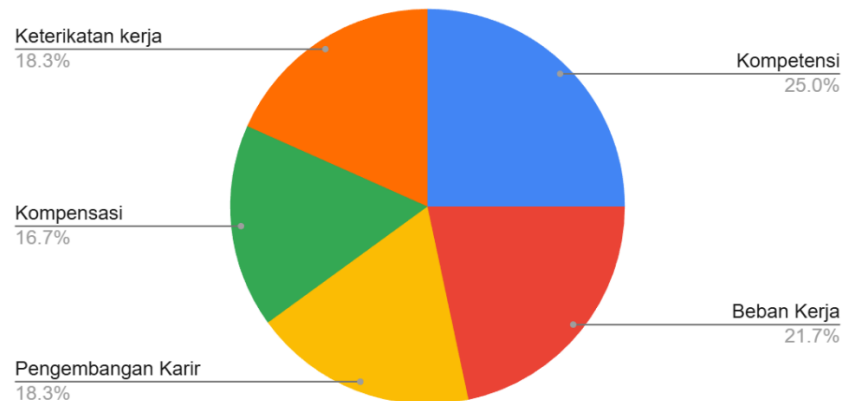
Sumber: Biro SDM Kemendukbangga/BKKBN

Berdasarkan data kinerja pegawai tahun 2023 dan 2024, terlihat adanya penurunan kinerja secara umum. Pada tahun 2023, sebanyak 54% pegawai termasuk dalam kategori kinerja sangat baik dan 46% pada kategori baik, tanpa ada pegawai yang termasuk dalam kategori butuh perbaikan maupun sangat kurang. Namun, pada tahun 2024, persentase pegawai dengan kinerja

sangat baik menurun menjadi 38%, sementara kategori baik meningkat menjadi 56%. Selain itu, mulai muncul pegawai dengan kinerja butuh perbaikan sebesar 4% dan sangat kurang sebesar 2%. Data tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan terjadi penurunan kualitas kinerja pegawai, ditandai dengan berkurangnya jumlah pegawai berkinerja sangat baik serta munculnya pegawai yang membutuhkan perbaikan dalam kinerjanya.

Meskipun data penilaian kinerja tersebut menunjukkan adanya penurunan, informasi tersebut pada dasarnya hanya menggambarkan capaian output pegawai. Data administratif tidak memberikan informasi mengenai aspek psikologis, persepsi kerja, maupun pengalaman pegawai yang mungkin berkontribusi terhadap penurunan kinerja. Kondisi ini menunjukkan perlunya memahami bagaimana pegawai memaknai, merasakan, dan menilai pekerjaannya sendiri, karena hal-hal tersebut tidak selalu tercermin dalam hasil evaluasi kinerja formal.

Sebagai langkah awal dalam menentukan fokus penelitian, peneliti melakukan survei pendahuluan kepada 20 pegawai dengan tujuan mengidentifikasi faktor apa saja yang dipersepsikan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Responden diminta untuk memilih tiga faktor yang menurut mereka paling memengaruhi kinerja dari beberapa alternatif faktor yang diajukan dan didapat hasil seperti berikut.



Gambar 1. 1 Hasil Survei Awal Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

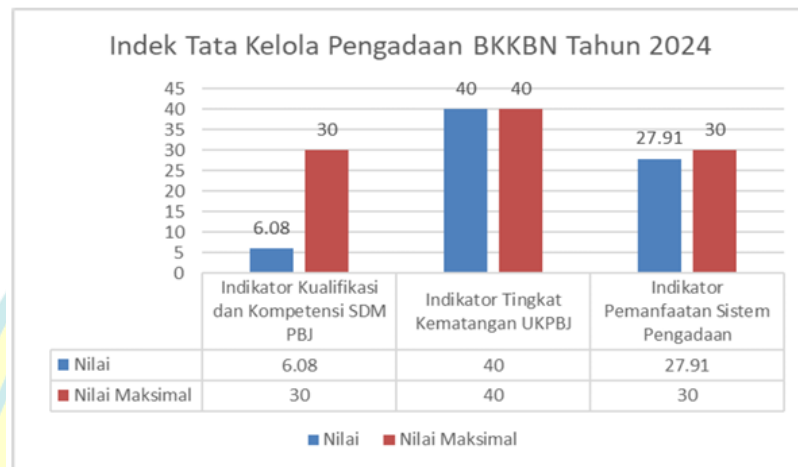
Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Hasil survei menunjukkan bahwa kompetensi menjadi faktor dengan persentase tertinggi sebesar 25,0%, diikuti oleh beban kerja sebesar 21,7%. Selanjutnya, keterikatan kerja dan pengembangan karir masing-masing memperoleh persentase sebesar 18,3%, sedangkan kompensasi sebesar 16,7%. Temuan ini mengindikasikan bahwa responden lebih menekankan faktor yang berkaitan langsung dengan kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, hasil survei pendahuluan ini menjadi dasar empiris dalam penentuan variabel penelitian.

Rendahnya kinerja pegawai dapat disebabkan oleh kompetensi yang belum memadai (Sugiarti & Swasti, 2024). Ketidaksesuaian kompetensi pegawai dengan tuntutan kerjanya akan menghambat pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya, yang mana akan berdampak langsung pada pencapaian kinerja individu maupun organisasi (Wijayanti & Sari, 2023).

Kondisi rendahnya kompetensi pegawai ditemukan di lingkungan Kemendukbangga/BKKBN, khususnya pada bagian Pengadaan Barang dan

Jasa (PBJ) di Birumperan yang dapat dilihat melalui hasil penilaian Indeks Tata Kelola Pengadaan (ITKP) sebagai berikut.



Gambar 1. 2 Penilaian Indeks Tata Kelola (ITKP) Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN Tahun 2024

Sumber: Laporan Kinerja Kemendukbangga/BKKBN (2024)

Berdasarkan ITKP di atas, dapat dilihat bahwa indikator kualifikasi dan kompetensi sumber daya manusia pada bagian Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ) di Birumperan memperoleh nilai 6,08 dari nilai maksimal, yang menunjukkan bahwa kompetensi SDM masih tergolong sangat rendah. Keadaan ini menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi antara kemampuan pegawai dengan tuntutan pekerjaan. Selain data tersebut, peneliti juga melakukan pra-riset kepada 20 pegawai Birumperan untuk memperoleh gambaran kompetensi berdasarkan persepsi pegawai.

Tabel 1. 2 Hasil Pra Riset Kompetensi

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Saya yakin dengan kemampuan yang saya miliki dapat menyelesaikan tugas yang diberikan.	70%	30%
2.	Saya sering mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi yang disediakan oleh Kemendukbangga	60%	40%

3.	Pelatihan yang saya terima selama ini membantu meningkatkan kinerja saya.	75%	25%
----	---	-----	-----

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Hasil pra-riset pada 20 responden menunjukkan bahwa mayoritas pegawai merasa yakin dengan kemampuan mereka dan menilai bahwa pelatihan yang diterima mampu meningkatkan kinerja (60–75%). Namun, terdapat 25–40% responden yang belum yakin dengan kemampuan mereka atau belum merasakan manfaat pelatihan. Meskipun jumlah responden terbatas, proporsi ini tetap dapat menjadi indikasi awal adanya kelompok yang mungkin memerlukan perhatian atau pengembangan lebih lanjut. Mangkunegara (2017) dan Wibowo (2016) menekankan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar identifikasi kebutuhan perbaikan dan intervensi pengembangan kompetensi, sehingga hasil pra-riset ini memberikan gambaran awal tentang potensi masalah yang dapat dianalisis lebih lanjut.

Kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kompetensi, tetapi juga bisa dipengaruhi oleh beban kerja yang diterima, terutama ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu (Arief & Prahiawan, 2024). Penurunan kinerja pegawai dapat dipicu oleh beban kerja berlebih, mengingat kondisi ini rentan memunculkan rasa lelah, stres, serta penurunan hasil kerja. Penelitian Dinanti et al. (2025) di Sekretariat DPRD Kota Samarinda menunjukkan bahwa kinerja pegawai secara negatif dipengaruhi oleh beban kerja, sehingga beban kerja perlu dikelola agar lebih proporsional. Sebagai gambaran awal

kondisi beban kerja di lingkungan Birumperan, peneliti melakukan pra-riset kepada 20 pegawai.

Tabel 1. 3 Hasil Pra Riset Beban Kerja

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Tugas yang saya terima sering kali lebih banyak dari waktu yang tersedia.	55%	45%
2.	Saya sering harus bekerja di luar jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan.	35%	65%
3.	Pekerjaan saya terasa berat karena tanggung jawab yang terlalu banyak.	30%	70%

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Hasil pra-riset terhadap 20 pegawai Birumperan menunjukkan sebanyak 55% responden menyatakan bahwa tugas yang diterima sering kali melebihi waktu yang tersedia, sementara 35% responden mengaku harus bekerja di luar jam kerja dan 30% responden merasa pekerjaannya berat karena tanggung jawab yang cukup banyak. Meskipun persentase pada dua pernyataan terakhir tidak mencapai mayoritas, proporsi responden yang merasakan beban kerja tinggi tetap menjadi indikasi awal adanya tekanan atau ketidakseimbangan dalam pekerjaan. Dalam literatur manajemen sumber daya manusia dan metodologi survei, beban kerja yang dirasakan sebagian pegawai dapat berdampak pada motivasi, kesejahteraan, dan performa kerja, sehingga meskipun hanya sebagian responden yang melaporkan hal ini, fenomena tersebut tetap dianggap penting untuk dicatat dan dianalisis lebih lanjut (Hidayati & Mulyani, 2021).

Kondisi tersebut menunjukkan terdapat ketidakseimbangan beban kerja pada sebagian pegawai, yang berpotensi menyebabkan kelelahan fisik dan mental yang berujung pada menurunnya kinerja. Temuan Indrajaya (2023) turut mendukung situasi ini, di mana beban kerja yang terlalu berat terbukti menurunkan kinerja pegawai secara signifikan akibat risiko timbulnya kelelahan.

Selain kompetensi dan beban kerja, terdapat faktor lain, yaitu *work engagement* atau keterikatan kerja yang secara teoritis turut memegang peranan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Menurut Bakker & Demerouti (2008) karyawan yang memiliki keterikatan tinggi pada pekerjaannya cenderung memiliki energi yang lebih besar (*vigor*), keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaannya (*dedication*), serta kemampuan untuk tetap fokus dan tenggelam dalam tugas yang dikerjakan (*absorption*). Kondisi psikologis positif ini membuat karyawan lebih bersemangat, lebih tekun, dan menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Namun, pada realitanya karyawan yang merasa *engaged* dengan pekerjaannya masih sangat rendah. Berdasarkan laporan terbaru Gallup State untuk kawasan Asia Tenggara, tingkat *employee engagement* di Indonesia berada pada angka 27%, menempati posisi ketiga setelah Filipina dan Thailand (Gallup State of The Global Workplace, 2025). Data ini memperlihatkan bahwa mayoritas pekerja di Indonesia masih berada dalam kategori *quiet quitters*, yaitu kehadiran pegawai hanya sebatas fisik tanpa diimbangi oleh keterlibatan kerja yang maksimal.

Menurut Borst et al. (2025) pegawai sektor publik cenderung memiliki *work engagement* yang lebih rendah dibandingkan pegawai sektor swasta. Salah satu penyebabnya adalah adanya *red tape*, yaitu aturan dan prosedur birokrasi yang terlalu rumit sehingga membuat pekerjaan terasa lambat dan tidak fleksibel. Selain itu, motivasi pelayanan publik mereka juga bisa terhambat karena banyaknya aturan tersebut. Untuk melihat gambaran *work engagement* pada pegawai Birumperan, peneliti menyebar pra riset kepada 20 pegawai yang menunjukkan hasil sebagai berikut.

Tabel 1. 4 Hasil Pra Riset *Work engagement*

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Saya merasa bersemangat dan penuh energi ketika memulai pekerjaan setiap hari.	65%	35%
2.	Saya bangga menjadi bagian Birumperan Kemendukbangga.	90%	10%
3.	Saya tetap fokus dan berusaha menyelesaikan tugas dengan baik walau banyak tantangan.	60%	40%

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pra riset, secara umum tingkat *work engagement* pegawai berada pada kategori cukup baik, ini ditunjukkan oleh dominannya jawaban positif pada sebagian besar pernyataan. Namun demikian, masih terdapat variasi tingkat keterikatan kerja antarpegawai, khususnya pada aspek energi dan fokus kerja. Meskipun mayoritas responden menunjukkan *engagement* yang baik, variasi keterikatan kerja ini tetap menjadi indikasi awal fenomena yang relevan dan layak dicermati dalam penelitian, mengingat

engagement berpengaruh pada variabel-variabel penting seperti kinerja dan komitmen (Chairunnisa, et al. 2023).

Oleh karena itu, meskipun *work engagement* di Birumperan tidak menunjukkan kondisi bermasalah secara dominan, perbedaan kondisi psikologis kerja antarpegawai tetap berpotensi memengaruhi bagaimana kompetensi dan beban kerja berdampak pada kinerja. Kondisi ini sesuai dengan prinsip Model *Job Demands–Resources (JD-R)*, yang menempatkan *work engagement* sebagai penghubung psikologis antara kondisi kerja dan hasil kinerja. Dalam kerangka ini, kompetensi sebagai *job resources* tidak secara langsung meningkatkan kinerja tanpa didorong oleh keterikatan kerja yang tercermin dalam energi, dedikasi, dan fokus pegawai. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu berlebih sebagai *job demands* dapat menguras energi dan menurunkan keterikatan kerja, sehingga menurunkan kinerja. Oleh karena itu, pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini dijelaskan melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi.

Meskipun dampak kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai sudah banyak diteliti, hasil yang ditemukan sejauh ini belum konsisten. Studi oleh Tarqiyah et al. (2025) membuktikan bahwa kompetensi secara positif berdampak signifikan pada kinerja, berbeda dengan temuan Radista & Edalmen (2024) yang menyatakan tidak adanya pengaruh signifikan. Variabel beban kerja pun menunjukkan hasil yang beragam, Hisbullah & Harjosukirno (2024) menemukan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sementara Indrajaya (2023) justru menemukan pengaruh

negatif signifikan. Selain inkonsistensi temuan tersebut, penelitian sebelumnya lebih banyak menempatkan kepuasan dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Anggraini et al., 2025; Indrajaya, 2023; Noviyanti et al., 2025; Susanthi et al., 2025; Tarqiyah et al., 2025). Sementara itu, hanya ada sedikit penelitian yang secara spesifik mengkaji peran keterikatan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Padahal, *work engagement* sebagai faktor psikologis memiliki peran penting dalam mengoptimalkan kinerja. Oleh sebab itu, penelitian ini memiliki kebaruan pada pengujian model *work engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai di Birumperan Kemendukbangga/BKKBN, sekaligus memperkaya kajian literatur dalam manajemen sumber daya manusia pada sektor publik.

Berdasarkan permasalahan dan *research gap* yang telah dipaparkan di atas, peneliti tertarik untuk menyoroti tema **“Pengaruh Kompetensi Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Work Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Biro Umum dan Pengelolaan Barang Milik Negara Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN”**.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini akan menjawab beberapa pertanyaan berikut.

1. Apakah kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Birumperan Kemendukbangga/BKKBN?
2. Apakah beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai Birumperan Kemendukbangga/BKKBN?
3. Apakah kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap *work engagement* pegawai Birumperan Kemendukbangga/BKKBN?
4. Apakah beban kerja berpengaruh negatif terhadap *work engagement* pegawai Birumperan Kemendukbangga/BKKBN?
5. Apakah *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Birumperan Kemendukbangga/BKKBN?
6. Apakah kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui *work engagement* di Birumperan Kemendukbangga/BKKBN?
7. Apakah beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai melalui *work engagement* di Birumperan Kemendukbangga/BKKBN?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan pertanyaan penelitian, maka tujuan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai Birumperan Kemendukbangga/BKKBN.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Birumperan Kemendukbangga/BKKBN.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi kerja terhadap *work engagement* pegawai Birumperan Kemendukbangga/BKKBN.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap *work engagement* pegawai Birumperan Kemendukbangga/BKKBN.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai Birumperan Kemendukbangga/BKKBN.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui *work engagement* di Birumperan Kemendukbangga/BKKBN.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui *work engagement* di Birumperan Kemendukbangga/BKKBN.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang diharapkan dapat memberikan kontribusi penting bagi sejumlah pihak, antara lain:

1. Manfaat bagi pihak akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia mengenai hubungan antara kompetensi, beban kerja, *work engagement*, dan kinerja.

Hasil dari penelitian ini juga dapat berfungsi sebagai panduan bagi peneliti lainnya untuk memahami bagaimana variabel-variabel tersebut

saling memengaruhi dalam konteks instansi publik seperti Kemendukbangga/BKKBN.

2. Manfaat bagi Instansi

Bagi Kemendukbangga/BKKBN, penelitian ini dapat menjadi masukan dalam mengevaluasi dan memperbaiki pengelolaan kompetensi pegawai, distribusi beban kerja, serta upaya meningkatkan *work engagement*. Temuan penelitian ini juga dapat dijadikan dasar untuk merancang strategi peningkatan kinerja pegawai secara lebih terarah dan sesuai kebutuhan organisasi.

3. Manfaat bagi penelitian selanjutnya

Diharapkan studi ini dapat menjadi dasar untuk penelitian lebih lanjut yang meneliti kinerja karyawan dengan menggunakan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Studi di masa mendatang dapat mencakup variabel tambahan atau memperluas penelitian ke lembaga atau sektor lain untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja.

Intelligentia - Dignitas