

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Organisasi sektor publik di era modern menghadapi tuntutan kinerja yang semakin tinggi, baik dalam hal efektivitas pelayanan maupun akuntabilitas pengelolaan sumber daya. Untuk mencapai tujuan tersebut, instansi pemerintah dituntut mampu mengelola tenaga kerja secara efektif agar setiap pegawai berperan aktif terhadap pencapaian organisasi. Manajemen memiliki peran strategis dalam mendorong efektivitas kerja tersebut. Menurut Handoko (2015) manajemen pada hakikatnya adalah proses kolaborasi dengan tim guna meraih sasaran organisasi melalui tahapan penataan strategi, pengelompokan tugas, penempatan sumber daya manusia, pembinaan serta pengendalian. Dalam konteks sektor publik, fungsi-fungsi ini harus berjalan secara integratif agar mampu menghasilkan pelayanan yang profesional dan program kerja yang tepat waktu.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan penting dalam memastikan bahwa lembaga publik memiliki pegawai berkompeten, berkomitmen, serta mampu menjalankan tugas secara efektif. Menurut Suwatno & Priansa (2022), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan cabang ilmu yang meneliti keterkaitan dan peran individu dalam organisasi. Sumber daya manusia menjadi faktor strategis dalam menentukan kualitas pelayanan publik, sehingga pengelolaannya tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga aspek perilaku, motivasi, kepuasan, serta keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Tanpa

pengelolaan sumber daya manusia yang baik, organisasi akan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja pegawai menjadi salah satu aspek penting yang mencerminkan keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia. Fahmi (2021), mendefinisikan kinerja sebagai *output* atau prestasi yang berhasil diraih organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik organisasi profit maupun nonprofit. Dalam sektor publik, kinerja pegawai menjadi aspek penting karena berkaitan dengan keberhasilan pelaksanaan tugas pemerintahan, kualitas pelayanan kepada masyarakat, serta pencapaian program organisasi. Oleh karena itu, upaya meningkatkan dan mempertahankan kinerja pegawai menjadi salah satu perhatian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia pada instansi pemerintah.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, dan aturan yang disepakati dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi dalam menyelesaikan berbagai persoalan organisasi (Sutrisno, 2018). Budaya organisasi yang baik dan stabil dapat menjadi pedoman perilaku bagi pegawai membentuk nilai-nilai bersama, meningkatkan keterikatan dalam organisasi, serta memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja yang terbaik. Selain faktor budaya organisasi, kepuasan kerja juga terbukti mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja. Sulastri (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipahami sebagai perasaan afektif terhadap berbagai komponen pekerjaan. Pegawai yang merasa puas umumnya lebih termotivasi dan memiliki tingkat komitmen yang tinggi, serta performa yang lebih optimal.

Dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia modern, *employee engagement* juga diakui sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Febriansyah & Ginting (2020), *employee engagement* adalah kondisi ketika pegawai merasa antusias, terlibat, dan bersedia memberikan usaha ekstra dalam mencapai tujuan pekerjaan. Tingkat *employee engagement* yang baik menunjukkan adanya keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi sehingga dapat mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi secara optimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian terhadap budaya organisasi, kepuasan kerja, *employee engagement*, dan kinerja pegawai telah banyak dilakukan. Namun, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Febriani et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan kinerja, tetapi *employee engagement* tidak mampu memediasi hubungan tersebut. Sebaliknya, Arifin dan Lo (2020) menemukan bahwa *employee engagement* mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara signifikan.

Ketidakkonsistenan hasil juga ditemukan pada hubungan kepuasan kerja, *employee engagement*, dan kinerja pegawai. Badrianto & Maryadi (2023) menyimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh langsung terhadap kinerja dan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi. Namun, Hidayat dan Efendi (2024) menemukan bahwa budaya organisasi dan *employee engagement* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sementara itu, Fidyah & Setiawati (2020) serta Nordianto

& Irbayuni (2024) menunjukkan bahwa *employee engagement* dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang kompleks, di mana keduanya dapat berperan sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilaksanakan pada sektor swasta, industri, atau institusi pendidikan sehingga belum mencerminkan konteks birokrasi pemerintah. Selain itu, peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi masih menghasilkan ketidakkonsistenan, sehingga dibutuhkan penelitian lanjutan untuk menguji kembali keterkaitan antara budaya organisasi, kepuasan kerja, *employee engagement*, dan kinerja pegawai dalam konteks instansi pemerintah seperti dinas.

Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang energi dan sumber daya mineral. Pelaksanaan tugas tersebut membutuhkan dukungan pegawai yang memiliki kemampuan, keterlibatan, dan kinerja yang baik. Kinerja pegawai menjadi penting karena berkaitan dengan kelancaran pelaksanaan program kerja, pelayanan publik, serta pencapaian tujuan organisasi. Dalam pelaksanaannya, kondisi sumber daya manusia dan lingkungan kerja perlu diperhatikan agar kinerja pegawai dapat dipertahankan secara konsisten.

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi yang terjadi di lapangan, peneliti telah melakukan pra-survei melalui wawancara kepada beberapa pegawai pada bagian kepegawaian mengenai variabel budaya organisasi, kepuasan kerja,

employee engagement, dan kinerja pegawai di Kantor Pusat Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Jawa Barat. Hasil pra-survei tersebut dirangkum dalam Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Hasil Pra-Survei

Variabel	Hasil Pra-Survei Awal	Fenomena
Budaya Organisasi (X ₁)	Budaya kerja telah mengacu pada nilai BerAKHLAK berdasarkan Pergub Jabar No. 33 Tahun 2021 dan hubungan antarpegawai dinilai baik. Namun, masih terdapat pegawai yang belum sepenuhnya memahami alur kerja dan SOP.	Penerapan budaya organisasi masih perlu diperkuat, terutama dalam pemahaman SOP dan alur teknis pelaksanaan pekerjaan.
Kepuasan Kerja (X ₂)	Pegawai secara umum merasa puas terhadap lingkungan kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Namun, dalam pelaksanaan pekerjaan masih terdapat kondisi yang membutuhkan arahan dan penjelasan.	Masih terdapat aspek pekerjaan yang perlu diperjelas, khususnya berkaitan dengan alur tugas dan arahan dalam pelaksanaan pekerjaan.
<i>Employee Engagement</i> (Z)	Pegawai secara umum menunjukkan semangat dan keterlibatan dalam pekerjaan. Namun, masih terdapat beberapa pegawai yang dinilai kurang bersemangat dan kurang memperoleh ruang keterlibatan.	Keterlibatan dan antusiasme pegawai belum sepenuhnya merata dalam pelaksanaan pekerjaan.
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai secara umum dinilai baik dan didukung oleh fasilitas serta pelatihan. Namun, efisiensi anggaran dan penerapan WFH dapat menimbulkan kendala dalam koordinasi pekerjaan.	Terdapat hambatan dalam koordinasi dan penyesuaian pola kerja yang perlu diperhatikan untuk menjaga konsistensi kinerja pegawai.

Sumber: Hasil Wawancara Pra-Survei, diolah (2026)

Berdasarkan hasil pra-survei awal pada Tabel 1.1, diketahui bahwa kondisi budaya organisasi, kepuasan kerja, *employee engagement*, dan kinerja pegawai pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Jawa Barat secara umum berada dalam kondisi yang baik. Meskipun demikian, masih ditemukan beberapa kondisi yang perlu mendapat perhatian.

Pada aspek budaya organisasi, penerapan nilai-nilai BerAKHLAK telah menjadi pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, tetapi masih terdapat pegawai yang belum sepenuhnya memahami alur kerja dan SOP. Pada aspek kepuasan kerja, pegawai secara umum merasa puas terhadap lingkungan dan hubungan kerja, namun masih terdapat proses pekerjaan yang membutuhkan arahan dan penjelasan lebih lanjut. Selanjutnya, pada aspek *employee engagement*, pegawai secara umum menunjukkan semangat dan keterlibatan dalam pekerjaan, tetapi keterlibatan tersebut belum sepenuhnya merata. Sementara itu, kinerja pegawai secara umum dinilai baik, meskipun masih terdapat hambatan koordinasi yang berkaitan dengan penyesuaian pola kerja dan efisiensi anggaran.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi, kepuasan kerja, *employee engagement*, dan kinerja pegawai secara umum telah berada dalam kondisi yang baik, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan untuk mendukung konsistensi kinerja pegawai. Temuan awal tersebut menjadi dasar bagi peneliti untuk mengkaji lebih lanjut keterkaitan antara budaya organisasi, kepuasan kerja, *employee engagement*, dan kinerja pegawai pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Jawa Barat.

Gambaran kondisi tersebut diperkuat oleh data kinerja pegawai periode Januari–September 2025. Secara umum, rata-rata capaian kinerja pegawai berada pada kisaran 95–98%, yang menunjukkan bahwa target kinerja secara keseluruhan masih dapat dicapai. Namun demikian, data juga memperlihatkan adanya fluktuasi capaian antarbidang. Bidang Ketenagalistrikan dan Bidang Energi menunjukkan capaian yang relatif stabil, dengan sebagian besar capaian konsisten berada di atas 97%. Sementara itu, Sekretariat, Subbag Tata Usaha, serta Bidang Pertambangan menunjukkan ketidakkonsistenan capaian, di mana beberapa pegawai mengalami penurunan kinerja pada bulan tertentu hingga berada di bawah standar.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat perbedaan dalam konsistensi pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian kinerja antarbidang. Meskipun pelatihan dan fasilitas kerja telah mendukung pelaksanaan pekerjaan, masih diperlukan upaya penguatan koordinasi, pemerataan kompetensi, dan perbaikan sistem penghargaan agar kinerja pegawai dapat lebih stabil dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, terlihat adanya kesenjangan antara penerapan regulasi budaya kerja dengan praktik pelaksanaannya, ketidakmerataan *employee engagement* antarpegawai, serta fluktuasi capaian kinerja pada beberapa bidang. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *employee engagement* merupakan aspek yang penting dalam mendukung kinerja pegawai, tetapi pelaksanaannya masih perlu diperkuat. Di sisi lain, penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya ketidakkonsistenan temuan mengenai hubungan antarvariabel tersebut, sehingga menciptakan *research gap* yang relevan untuk diteliti lebih lanjut, khususnya dalam konteks birokrasi pemerintah.

Untuk itu, penelitian ini memiliki urgensi karena dapat memberikan pemahaman empiris mengenai hubungan budaya organisasi, kepuasan kerja, *employee engagement*, dan kinerja pegawai dalam konteks birokrasi pemerintah. Selain memperkaya literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di sektor publik, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan budaya organisasi, peningkatan kepuasan kerja, dan optimalisasi *employee engagement*.

Sejalan dengan urgensi tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji hubungan antarvariabel secara kuantitatif. Oleh karena itu, penelitian ini disusun dengan judul: **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Jawa Barat).”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang sudah dipaparkan, maka beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Penerapan budaya organisasi belum sepenuhnya optimal, meskipun telah diatur melalui Pergub Jawa Barat Nomor 33 Tahun 2021 tentang Budaya Kerja Berakhlak. Sebagian pegawai masih belum memahami alur kerja dan SOP, sehingga memerlukan arahan tambahan.
2. Tingkat kepuasan kerja tidak sepenuhnya merata, meskipun sebagian besar pegawai merasa puas terhadap lingkungan kerja, rekan kerja, dan beban tugas. Masih terdapat aspek-aspek pekerjaan yang memerlukan perbaikan, terutama terkait pemahaman prosedur dan kejelasan tugas.

3. *Employee engagement* belum tercapai secara menyeluruh, terlihat karena masih terdapat pegawai yang mengalami kurang bersemangat, kurang dilibatkan, atau kurang mendapatkan ruang dalam proses pengambilan keputusan.
4. Kinerja secara umum, tergolong baik, namun masih terkendala oleh faktor-faktor struktural seperti keterbatasan anggaran, kebijakan efisiensi, serta pelaksanaan WFH yang memengaruhi efektivitas koordinasi dan pelaksanaan tugas.
5. Masih terdapat kebutuhan penguatan kompetensi pegawai, termasuk peningkatan kerja sama, koordinasi lintas unit maupun lintas bidang, serta sistem penghargaan yang dirasa perlu diperbaiki agar kinerja pegawai dapat meningkat lebih optimal.
6. Belum adanya kajian empiris yang secara khusus meneliti hubungan budaya organisasi, kepuasan kerja, *employee engagement*, dan kinerja pegawai, sehingga diperlukan penelitian lebih mendalam agar memahami mekanisme pengaruh antar variabel tersebut.

C. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah

Penelitian ini berada dalam ranah Manajemen Sumber Daya Manusia dan meneliti faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada instansi pemerintah. Objek penelitian adalah pegawai Dinas ESDM Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini dibatasi oleh beberapa variabel sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi, dibatasi pada persepsi pegawai terhadap nilai-nilai, norma, kebiasaan kerja, serta karakteristik lingkungan kerja yang berlaku di Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Jawa Barat.

2. Kepuasan Kerja, dibatasi pada perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya, yang meliputi kepuasan terhadap suasana kerja, hubungan kerja antarpegawai, serta mekanisme penghargaan yang diterima.
3. *Employee Engagement*, dibatasi pada tingkat keterlibatan emosional, komitmen, antusiasme, serta kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi optimal dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.
4. Kinerja Pegawai, dibatasi pada capaian kerja pegawai yang mencerminkan kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, kedisiplinan waktu, serta kewajiban dalam penyelesaian tugas.

Dengan ruang lingkup dan batasan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih jelas tentang hubungan antar variabel dalam konteks instansi pemerintah.

D. Rumusan Masalah

Dengan demikian, penelitian ini diidentifikasi untuk menanggapi permasalahan berikut:

1. Apakah Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
2. Apakah Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement*?
3. Apakah *Employee Engagement* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
4. Apakah *Employee Engagement* memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
6. Apakah Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement*?

7. Apakah *Employee Engagement* memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka peneliti memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
2. Mengidentifikasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*
3. Mengidentifikasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai
4. Mengidentifikasi pengaruh *Employee Engagement* memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
5. Mengidentifikasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai
6. Mengidentifikasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*
7. Mengidentifikasi pengaruh *Employee Engagement* memediasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis bagi berbagai pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperluas dan memperdalam pemahaman di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Temuan penelitian ini pun diharapkan mampu menjadi referensi serta bahan kajian untuk penelitian selanjutnya yang membahas topik sejenis.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk peneliti dalam mengaplikasikan dan meningkatkan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama perkuliahan, serta sebagai salah satu syarat akademik dalam penyelesaian tugas akhir berupa skripsi untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

b. Bagi Instansi

Temuan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan bagi instansi dalam pengambilan keputusan serta perumusan kebijakan yang berkenaan dengan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan budaya organisasi, peningkatan kepuasan kerja, dan *employee engagement*.

G. Jadwal Penelitian

Rangkaian kegiatan mulai dari tahap persiapan hingga pengolahan data dilakukan sebagai berikut:

Tabel 1.2 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Waktu Penelitian								
		2025		2026						
		Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul
1	Pengajuan Judul									
2	Penyusunan Proposal									
3	Bimbingan Proposal Penelitian									
4	Seminar Usulan Proposan (SUP)									
5	Revisi Proposal Penelitian									
6	Pengambilan Data									
7	Analisis Data									
8	Penyusunan Skripsi									
9	Bimbingan Skripsi									
10	Sidang Munaqosah									

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

H. Sistematik Penulisan Skripsi

Sistematik penulisan skripsi ini disusun untuk menyajikan gambaran terkait isi dan susunan pembahasan penelitian secara keseluruhan. Adapun sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi penjelasan terkait latar belakang penelitian, identifikasi dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi yang digunakan sebagai gambaran awal dan dasar pelaksanaan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Memuat landasan teori yang berkaitan dengan variabel penelitian, definisi konsep, kerangka konsep, studi terdahulu, dan hipotesis penelitian yang dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan dan pengujian penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Memaparkan secara sistematis jenis dan pendekatan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, karakteristik populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, instrumen penelitian, serta metode analisis data yang digunakan.

BAB IV PEMBAHASAN

Berisi gambaran umum wilayah atau objek penelitian, analisis deskriptif statistik, pengujian dan hasil analisis data, serta pembahasan yang menguraikan dan menginterpretasikan hasil pengujian dengan mengaitkannya pada teori dan penelitian terdahulu.

BAB V PENUTUP

Berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian yang dihadapi selama proses penelitian, serta saran yang diberikan berdasarkan temuan penelitian bagi pihak terkait maupun peneliti selanjutnya.

