

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia kerja yang dinamis dan penuh tantangan, peran pegawai dalam meningkatkan kinerja organisasi menjadi semakin krusial sehingga peran ilmu manajemen dalam organisasi atau perusahaan menjadi semakin penting. Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan hingga mengelola. Ilmu manajemen menyediakan kerangka kerja konseptual dan alat yang diperlukan untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Seperti halnya menurut Robbins & Coulter (2018) bahwa fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan hingga pengendalian.

Manajemen sebagai disiplin ilmu memberikan pemahaman yang mendalam tentang berbagai aspek pengelolaan organisasi, termasuk strategi, struktur organisasi, kepemimpinan, inovasi, dan efisiensi operasional. Kesuksesan organisasi atau perusahaan tidak hanya bergantung kepada produk atau layanan yang ditawarkan, salah satu faktor utama yang membedakan organisasi yang berhasil dari yang tidak ialah kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia dengan efektif.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam sebuah organisasi yakni sebagai penggerak utama keberhasilan dan

keberlanjutan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia tidak lagi hanya dianggap sebagai fungsi pendukung, tetapi sebagai elemen strategis yang memainkan peran kunci dalam membentuk visi, misi, dan budaya perusahaan. Menurut Kasmir (2016), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses dalam mengelola manusia melewati tahap perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengelolaan karier, keselamatan dan kesehatan, serta penanganan hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja. Tujuannya adalah untuk memperoleh tujuan organisasi serta meningkatkan kesejahteraan para *stakeholder*. Sehingga dapat dikatakan bahwa pentingnya manajemen sumber daya manusia tidak hanya terbatas pada aspek operasional, melainkan mencakup peran signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inklusif, dan berfokus pada pengembangan potensi setiap individu.

Untuk mengetahui atau mengukur kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat ditinjau dari segi kinerja pegawai perusahaan itu sendiri. Kinerja menjadi fokus utama yang tak terhindarkan dalam upaya organisasi untuk mencapai keberhasilan dan keberlanjutannya. Kinerja bukan hanya sekadar indikator hasil finansial semata, melainkan mencakup serangkaian dimensi yang menggambarkan efektivitas serta efisiensi perusahaan dalam menggapai tujuannya. Menurut Afandi (2018), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok individu pada organisasi, sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab mereka, dengan

tujuan mencapai target organisasi secara legal, sesuai aturan hukum, dan selaras dengan norma, moral serta etika.

Kinerja pegawai yang dianggap baik dapat dinilai berdasarkan pencapaian target, hasil yang telah diraih, dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Sebagaimana dijelaskan oleh Wibowo (2016), kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Kasmir (2016), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan keterampilan, pengetahuan, desain pekerjaan, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan lingkungan kerja.

Kepuasan kerja dapat menjadi faktor yang sangat mempengaruhi kinerja, dimana kepuasan kerja yang tinggi akan mendukung efisiensi dalam bekerja, sementara ketidakpuasan kerja dapat menghambat kinerja atau proses kerja bahkan mempengaruhi lingkungan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan termotivasi untuk berusaha lebih keras dan meraih prestasi yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat Kasmir (2016) bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dimana kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

Employee engagement atau keterlibatan karyawan ialah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan dapat mempertahankan tingkat kepuasan

kerja pegawai pada suatu organisasi. Seperti halnya menurut Vazirani (2007) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* yaitu *carieer development, leadership, autonomy, peers, image, communication, health and safety* dan *job satisfaction*. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Anjum, *et al.* (2017), *employee engagement* tidak hanya membantu dalam menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan, *employee engagement* juga secara tidak langsung mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam meningkatkan kinerja dalam perusahaan.

Employee engagement mencakup sejauh mana karyawan merasa terhubung, berkomitmen serta bersemangat terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi, meningkatkan produktivitas, dan memiliki kontribusi yang lebih signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Wibowo (2013), keterlibatan karyawan adalah konsep sikap kerja di mana pegawai menunjukkan keinginan yang kuat untuk melaksanakan tugasnya dan merasakan keterikatan emosional yang mendalam dengan perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja sudah banyak dilakukan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suhery *et al.* (2020), Wijaya (2023), Yusuf *et al.* (2019), Sopyan & Eeng (2015), membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Joushan *et al.* (2015) dan penelitian yang dilakukan oleh Rahmadalena & Asmanita (2020),

membuktikan bahwa *employee engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Putri & Hermiati (2023), Pujianto (2020), Rachman & Dewanto (2016), membuktikan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan pendapat dari Robbins & Judge (2015) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merupakan keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa *employee engagement* pada dasarnya tidak terlepas dari kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat mewujudkan moral kerja yang positif bagi organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan temuan-temuan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, dapat dikatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja pada gilirannya mempengaruhi kinerja. Selain itu, hasil penelitian terdahulu juga mencatat adanya ketidaksesuaian atau kesenjangan antara hasil penelitian. Oleh karena itu, peneliti memasukkan variabel mediasi, yaitu kepuasan kerja, sebagai interupsi sehingga memungkinkan untuk menilai kejelasan dari hasil penelitian.

Employee engagement menjadi aspek kunci dalam mencapai kinerja optimal di lingkungan kerja. Objek dalam penelitian ini adalah Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat, dimana peran pemuda dan pengembangan olahraga menjadi fokus utama, tingkat keterlibatan pegawai dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dinas Pemuda

dan Olahraga Provinsi Jawa Barat ialah instansi pemerintahan yang bertanggung jawab untuk menjalankan tugas-tugas pemerintahan di sektor pemuda, olahraga, pariwisata, dan ekonomi kreatif. Lembaga ini memiliki visi serta misi untuk mencapai kesuksesan Jawa Barat secara menyeluruh dengan inovasi dan kolaborasi. Untuk pencapaian visi dan misi tersebut diperlukannya partisipasi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mempunyai kualitas kinerja yang tinggi.

Untuk mendapatkan informasi mengenai variabel yang hendak di teliti, peneliti melakukan wawancara dengan sub bagian kepegawaian dan umum Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat, ringkasan dari wawancara sebagai berikut:

Tabel 1.1
Ringkasan Hasil Wawancara

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah pegawai selalu terlihat bersungguh-sungguh, tekun dan gigih dalam bekerja?	Ya, beberapa pegawai terlihat tekun dan gigih dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan, namun tidak dapat dipungkiri terkadang hal tersebut mengalami fluktuasi dalam beberapa keadaan.
2	Apakah pegawai selalu aktif dan antusias dalam bekerja seperti memberikan ide atau gagasan baru?	Pada pegawai sub bagian perencanaan dan pelaporan tentunya pegawai selalu menyampaikan ide atau gagasannya, namun beberapa pegawai diluar bagian tersebut

		keaktifan dalam menyampaikan ide dan gagasan masih kurang.
3	Apakah pegawai selalu terlihat bersemangat dan menikmati pekerjaannya?	Untuk memenuhi kebutuhan dinas otomatis pegawai harus menyelesaikan pekerjaannya diluar jam kerja, hal ini dapat mempengaruhi rasa semangat pegawai dalam bekerja.
4	Adakah pegawai yang kerap absen atau hadir terlambat?	Ya, hal ini sering terjadi, beberapa diantaranya sering terlambat masuk kerja.
5	Apakah pekerjaan yang dilakukan pegawai selalu akurat atau tidak terdapat kesalahan?	Pada bagian staff pelaksana dan pemula, kesalahan pada laporan atau pengelolaan data sering terjadi, sehingga diperlukannya analisis dan diskusi untuk menyempurnakan laporan tersebut.
6	Apakah pegawai mampu menyelesaikan tugasnya sendiri tanpa memerlukan bantuan dari pihak lain?	Untuk pegawai yang masa kerjanya sudah tergolong lama tentu dapat menyelesaikan tugasnya tanpa bantuan, namun bagi pegawai yang masa kerjanya masih tergolong baru membutuhkan arahan serta bantuan dari atasan atau rekan kerjanya
7	Apakah pegawai sering merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan?	Terkadang rasa ketidakpuasan sering dirasakan ketika hasil pekerjaan yang dilakukan terdapat kekeliruan atau kesalahan.

Sumber: diolah peneliti 2024

Pertanyaan dari wawancara di atas didasarkan pada indikator-indikator *employee engagement* menurut Schaufeli & Bakker (2003), dimana indikator-indikator tersebut mencakup *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Kemudian indikator-indikator kinerja sendiri menurut Robbins (2016) terdiri dari kualitas, kuantitas, efektivitas, ketepatan waktu dan kemandirian. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan bapak Asto selaku sub bagian Kepegawaian dan Umum (dalam wawancara tanggal 08 Januari 2024), tingkat kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat masih terbilang kurang karena beberapa diantara mereka sering terlambat masuk kerja, sehingga dapat menciptakan dampak negatif pada efektivitas organisasi. Selain itu, beberapa pegawai juga sering terlihat kurang bersemangat dan antusias ketika dihadapkan dengan pekerjaan yang berat. Hasil pekerjaan pegawai terkadang masih kurang akurat atau terdapat kesalahan, dapat dikatakan hasil dari pekerjaannya kurang maksimal sehingga perlunya arahan dan bantuan dari rekan kerja atau atasan. Kemudian dari segi aspek kepuasan kerja, setelah melakukan wawancara ternyata masih banyak pegawai yang sering tidak puas dari hasil pekerjaan yang mereka lakukan.

Dari uraian hasil wawancara diatas, dapat dikatakan bahwa adanya kendala yang menandakan bahwa belum tercapainya suatu kinerja yang optimal pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat. Kemudian, hasil wawancara yang telah dijelaskan diatas dapat dilihat bahwa masih kurangnya rasa keterikatan pegawai dengan organisasi. Salah satu faktor yang bisa memengaruhi tingkat keterikatan pegawai adalah tingkat kepuasan kerja. Pegawai yang merasa

terlibat secara emosional serta aktif dalam pekerjaan mereka cenderung mengalami kepuasan yang tinggi karena merasakan nilai dan arti dari kontribusi mereka. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan tingkat keterlibatan pegawai, menciptakan siklus positif dimana pegawai merasa diperhatikan, dihargai, dan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal.

Melihat permasalahan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat).”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Terdapat kesenjangan atau *gap research* mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai;
2. Belum terlihat adanya hubungan antara dimensi *Employee Engagement* (*Vigor, Dedication, dan Absorption*) dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat;
3. Adanya rasa ketidakpuasan pegawai pada hasil pekerjaan yang dilakukan. Ekspresi rasa tersebut mencakup berbagai aspek, termasuk evaluasi internal terhadap kualitas pekerjaan, persepsi terhadap lingkungan kerja, serta harapan-harapan yang mungkin tidak terpenuhi;

4. Sejumlah pegawai belum berhasil mencapai tingkat kinerja yang optimal, dimana sebagian dari mereka kerap kali terlambat masuk kerja dan menunjukkan hasil pekerjaan yang kurang akurat.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, permasalahan utama yang menjadi fokus dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini yaitu untuk:

1. Mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai;
2. Mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja;
3. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; dan
4. Mengetahui kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran pada pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia dengan memperdalam pemahaman tentang kompleksitas hubungan antara *employee engagement*, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam dan wawasan baru bagi praktisi dan peneliti di bidang manajemen sumber daya manusia sehingga dapat menjadi referensi alternatif ataupun bahan masukan bagi peneliti selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, serta output dari penelitian ini diharapkan mampu memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada jurusan Manajemen, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung;
- b. Bagi akademisi, diharapkan penelitian ini dapat menambah informasi mengenai ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia; dan
- c. Bagi perusahaan, diharapkan penelitian ini dapat menjadi pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan terkait dengan *employee engagement* dan kepuasan kerja, yang berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai.