

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah elemen penting yang menentukan seberapa sukses organisasi, kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada pencapaian target kerja, tetapi juga sangat berhubungan dengan kualitas layanan yang diterima oleh masyarakat (Astuti & Suwandi, 2022). Desleer (2004) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil nyata yang dicapai oleh pegawai dibandingkan dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi, dan kinerja tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor internal serta psikologi seperti *employee engagement* dan kepuasan kerja. Menurut (Astuti & Suwandi, 2022). Seiring dengan semakin rumit kebutuhan dan perubahan dalam transportasi daerah, sangat penting bagi dinas perhubungan untuk memastikan bahwa kinerja pegawai tetap optimal agar berjalan dengan baik dan berkelanjutan. Dalam usaha untuk memperbaiki kinerja pegawai agar dapat memenuhi tuntutan perubahan dan kerumitan layanan transportasi lokal, organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor internal yang mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Salah satu elemen kunci yang dianggap sangat berpengaruh dalam mendorong peningkatan kinerja adalah *employee engagement*.

Employee engagement merupakan salah satu elemen yang sangat berperan dalam meningkatkan hasil kerja. *Employee engagement* menunjukkan seberapa besar pegawai terlibat secara fisik, mental dan emosional dalam tugas mereka. Schaufeli (2002) menjelaskan bahwa *employee engagement* terdiri dari

semangat, dedikasi, dan ketekunan yang langsung mempengaruhi kinerja. (Astuti & Suwandi, 2022) menekankan bahwa *employee engagement* memberikan dampak positif pada hasil kerja pegawai, dimasa semakin tinggi partisipasi dalam pekerjaan, maka semakin besar kontribusi pegawai terhadap pencapaian visi organisasi, (Astuti & Suwandi, 2022) temuan ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Farhan Nordianto & Irbayuni, 2024).

Yang menemukan bahwa pegawai dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung bekerja lebih efisien, lebih bertanggung jawab, dan menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih baik. (Farhan Nordianto & Irbayuni, 2024). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak hanya membantu meningkatkan kinerja pegawai mereka, tetapi juga berpengaruh lebih jauh terhadap sikap dan perasaan pegawai terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, *employee engagement* dianggap sebagai elemen krusial yang tidak hanya mendorong pencapaian hasil kerja, tetapi juga membentuk tingkat kepuasan kerja pegawai saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka.

Employee engagement juga memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja. Pegawai yang terlibat umumnya merasakan bahwa pekerjaan mereka memiliki arti dan memberikan efek yang baik untuk organisasi. (Astuti & Suwandi, 2022) menjelaskan bahwa hubungan positif yang signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja, dimana semua aspek *employee engagement* dan kepuasan kerja, dimana semua aspek keterlibatan berperan dalam meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan (Astuti & Suwandi, 2022). Hubungan yang baik antara *employee engagement* dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa partisipasi

pegawai tidak hanya berdampak pada kondisi mental individu, tetapi juga membantu dalam membentuk lingkungan kerja yang baik. Saat Pegawai merasa turut serta, dihargai dan memiliki posisi penting dalam organisasi, maka akan muncul rasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam bidang manajemen yang efektif memerlukan dukungan pegawai yang cakap dan kompeten dibidangnya. (Farhan Nordianto & Irbayuni, 2024) Disisi lain pembinaan para pegawai termasuk yang diutamakan, sebagai aset utama perusahaan. Pencapaian hasil kerja yang optimal oleh seorang pegawai dapat tercapai apabila pegawai terpenuhi salah satu faktor penting yaitu kepuasan kerja. (Astuti & Suwandi, 2022)

Kepuasan kerja (Job satisfaction) menurut Hasibuan (2007:202) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan tertinggi menunjukkan sikap positif akan pekerjaannya, sebaliknya apabila seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. (Rosmaini & Tanjung, 2019) Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda dan memiliki tingkat kepuasan tersendiri yang dapat diukur dengan kinerja pegawai tersebut bekerja di dalam perusahaan, tetapi setiap pegawai yang satu dengan yang lainnya belum tentu memiliki tingkat kepuasan yang sama. (Chaidir & Yelmi, 2019) Oleh karena itu, untuk membentuk suatu tingkat kepuasan kerja yang baik, perusahaan perlu melakukan suatu tindakan agar para pegawai dapat merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan dengan baik (Putra, 2012) Tata

Kepuasan kerja memegang peran penting dalam kinerja pegawai dalam suatu organisasi (Chaidir & Yelmi, 2019). Kepuasan kerja berhubungan dengan sejauh mana seorang pegawai merasa nyaman dihargai dan kepuasan antara bekerjanya dengan ekspektasi pribadinya. Menurut Robbins (2002), kepuasan kerja adalah pandangan umum terhadap pekerjaan, yang asalnya dari penilaian individu mengenai keseluruhan pengalaman kerja. Penelitian oleh (Astuti & Suwandi, 2022) mengungkapkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja dimana pegawai yang merasa puas akan menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih bertanggung jawab dan bekerja lebih efektif. Meskipun kepuasan pegawai terbukti berpengaruh pada kinerja pegawai, hubungan ini tidak terpisahkan dari peranan *employee engagement* sebagai elemen yang memengaruhi terjadinya kepuasan kerja.

Namun studi tentang hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja dan kinerja pegawai masih menunjukkan adanya kekurangan dalam penelitian. (Astuti & Suwandi, 2022), menyebutkan bahwa penelitian yang mengkaji hubungan *employee engagement* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja masih sedikit dan menampilkan variasi hasil, sehingga perlu adanya penelitian lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi yang berbeda seperti lembaga pemerintahan. Penelitian (Farhan Nordianto & Irbayuni, 2024) juga menemukan bahwa meskipun kepuasan kerja bisa bertindak sebagai penghubung pengaruh bisa bervariasi tergantung pada sifat organisasi budaya kerja, dan tuntutan pekerjaan. Oleh sebab itu, penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna memahami bagaimana keterlibatan pegawai mempengaruhi kinerja pegawai dengan kepuasan

kerja sebagai variabel penghubung, terutama di lingkungan organisasi sektor publik yang memiliki ciri dan tuntutan kerja yang berbeda.

Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang memengaruhi kinerja, (Rosmaini & Tanjung, 2019) dengan (Menyadur Wibowo 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang mereka diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima, dengan kata lain kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. (Baekhaki & Faisal Ahmad, 2020) menyatakan kepuasan kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penilaian kinerja pegawai yang ada belum sepenuhnya objektif dan efektif dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Aspek motivasi dan disiplin kerja juga perlu diperhatikan, di mana kurangnya dorongan dan bimbingan dari atasan membuat pegawai hanya bekerja sekadar memenuhi tanggung jawab. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah perbaikan seperti menambah jumlah pegawai, meratakan beban kerja, meningkatkan fasilitas, dan melakukan evaluasi serta bimbingan kinerja yang berkelanjutan agar kinerja pegawai di Dinas Perhubungan dapat ditingkatkan.

Tabel 1.1 Survey Awal Dinas Perhubungan

No	Daftar Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju
Kinerja Pegawai			
1	Saya merasa puas dengan jenis pekerjaan yang saya jalani saat ini.	30 (86%)	5 (14%)
2	Atasan mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan	29 (83%)	6 (17%)
3	Saya memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja	32 (91%)	3 (9%)
4	saya merasa puas dengan peluang pengembangan karier di instansi ini	30 (86%)	5 (14%)
5	Saya merasa puas dengan sistem kompensasi yang diberikan instansi.	31 (88,6%)	4 (11,4%)
Employee Engagement			
6	Saya dapat berkonsentrasi penuh saat mengerjakan tugas pekerjaan.	30 (86%)	5(14%)
7	Saya memiliki stamina yang baik dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.	31 (88,6%)	4 (11,4%)
8	Pekerjaan saya memiliki makna dan tujuan yang jelas bagi saya.	33 (94,3%)	2 (5,7%)
Kepuasan Kerja			
9	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar yang ditetapkan	33 (94%)	2 (6%)
10	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan.	32 (91%)	3 (9%)
12	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai jadwal.	34 (97%)	1 (3%)
13	Saya melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab.	33 (94%)	2 (6%)

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil survei awal pada pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sumatera Barat, masih terdapat responden yang memberikan jawaban tidak setuju pada beberapa pernyataan. Artinya kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Sumatera Barat masih di bilang belum optimal, dimana masih ada pegawai yang merasa kurang puas dengan pekerjaan saat ini, atasan tidak selalu mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan, selain itu hubungan kerja pegawai dengan rekan

kerja tidak selalu harmonis, pegawai kurang puas dengan peluang pengembangan karir dan sistem kompensasi yang diberikan.

Pada variabel *employee engagement* berdasarkan survey awal terdapat beberapa permasalahan, yaitu pegawai kurang berkonsentrasi penuh saat mengerjakan tugas pekerjaan, stamina yang kurang baik dan pegawai kurang memahami makna dan tujuan pekerjaannya. Sedangkan pada variabel kepuasan kerja terdapat permasalahan yaitu, masih ada pegawai yang merasa tidak sesuai dengan standar pekerjaan yang ditetapkan, selain itu tidak semua pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan, dan tepat waktu. Tidak semua Pegawai menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab. Temuan ini menunjukkan adanya indikasi permasalahan kinerja yang berhubungan *employee engagement* perlu mendapat perhatian lebih lanjut dari Dinas Perhubungan Provinsi Sumatera Barat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah,

1. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Sumatra Barat ?
2. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja di Dinas Perhubungan Sumatra Barat ?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ?

4. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Sumatera Barat
2. Untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Sumatera Barat
3. Untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Sumatera Barat
4. Untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Sumatera Barat.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teori, penelitian ini diharapkan bisa membantu dalam kemajuan pengetahuan di area manajemen sumber daya manusia, terutama yang berhubungan dengan konsep *employee engagement*, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini bisa memperdalam kajian berbasis data tentang fungsi kepuasan kerja sebagai variabel *mediasi* dalam hubungan antara *employee engagement* dan performa pegawai. Selain itu, hasil ini juga dapat dijadikan acuan dan sumber referensi bagi peneliti berikutnya yang ingin

mengkaji topik yang sama, baik di lembaga pemerintahan maupun organisasi lainnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

- **Bagi Penulis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan perspektif, pengetahuan, dan pengalaman bagi peneliti dalam menerapkan konsep manajemen sumber daya manusia, terutama yang berhubungan dengan *employee engagement*, kepuasan di tempat kerja, dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga bisa menjadi alat untuk meningkatkan kemampuan analisis peneliti dalam melaksanakan penelitian ilmiah dan sebagai sumber rujukan untuk penelitian yang serupa di masa depan.

- **Bagi Akademis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris untuk perkembangan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara *employee engagement*, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Penelitian ini juga bisa dijadikan referensi, sumber literatur, serta perbandingan bagi para akademisi dan mahasiswa dalam melaksanakan penelitian berikutnya, terutama dalam konteks lembaga pemerintah.

- **Bagi Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi serta saran yang berguna bagi pemimpin dan pengelola sumber daya manusia

di Dinas Perhubungan Sumatra Barat dalam merancang kebijakan dan strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Temuan dari penelitian ini bisa dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan *employee engagement* dan kepuasan kerja, sehingga memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja dan kualitas layanan publik.

1.5 Batas Penelitian

Penelitian ini dibatasi agar pembahasan lebih terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian, dengan objek penelitian pada pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sumatra Barat. Fokus penelitian hanya pada pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, di mana *employee engagement* diposisikan sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner, serta menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, sementara faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai seperti kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kompetensi tidak menjadi fokus penelitian ini, sehingga hasil penelitian hanya berlaku dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya di Dinas Perhubungan Provinsi Sumatra Barat.