

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan zaman globalisasi telah menghadirkan tantangan persaingan yang semakin ketat di berbagai sektor, termasuk dalam ranah organisasi pemerintahan di tingkat kabupaten/kota, daerah, dan provinsi. Saat ini, persaingan di sektor pemerintah tidak hanya menjadi dinamika internal organisasi, tetapi juga memberikan keuntungan bagi masyarakat. Fenomena ini mendorong upaya penyediaan pelayanan publik yang lebih berkualitas, dengan tumbuhnya kesadaran di kalangan organisasi pemerintahan untuk menerapkan tata pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance and clean government*).

Dalam konteks pelaksanaannya, Kantor Walikota Lhokseumawe menyadari pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang handal. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan kemampuan kerja dan keterampilan teknis pegawai yang profesional, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik akan mampu meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi (Sudalyo, 2021).

Pegawai sebagai tenaga kerja merupakan aset utama bagi organisasi yang berperan sebagai perencana dan pelaku aktif dalam setiap kegiatan organisasi. Meskipun sistem operasi organisasi dan faktor sumber daya manusia memiliki peran vital, sumber daya manusia tetap menjadi aspek paling krusial dalam

struktur suatu organisasi. Kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, dengan tujuan mencapai sasaran organisasi (Alami et al., 2015).

Dalam upaya mencapai sasaran organisasi, peningkatan kinerja pegawai menjadi suatu keharusan. Kinerja pekerjaan (*job performace*) yang diartikan sebagai tingkat kualitas dan kuantitas pencapaian tugas oleh individu atau kelompok dalam menjalankan tugasnya (Sudalyo, 2021). Sehingga kinerja suatu organisasi menjadi indikator kemampuan suatu entitas mencapai tujuan dengan efisien, di mana salah satu elemen penilaiannya adalah kinerja pegawai. Dalam mengevaluasi kinerja pegawai, parameter yang digunakan mencakup aspek-aspek seperti kualitas, kuantitas, mematuhi segala kewajiban, pelaksanaan tugas, dan bertanggung jawab dalam mencapai hasil kerja (Li et al., 2019).

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap pegawai terkait dengan tingkat keterlibatan mereka dalam organisasi, loyalitas terhadap organisasi, dan perasaan menjadi bagian integral dari organisasi (Yerita, 2022). Pegawai yang terlibat lebih aktif dalam organisasi cenderung memiliki keandalan, menunjukkan dedikasi yang tinggi, dan memiliki niat untuk tinggal lebih lama di organisasi. Tingginya komitmen organisasi juga memberikan harapan besar untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga memberikan dampak positif bagi karyawan (Saragih, 2022).

Konsep komitmen organisasi ini juga menjadi faktor krusial bagi organisasi publik, seperti halnya organisasi publik Kantor Walikota Lhokseumawe. Penelitian yang dilakukan oleh Sudalyo (2021) menyatakan bahwa

komitmen organisasi merupakan variabel yang memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang menunjukkan komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan kehadiran yang baik dan mentaati kebijakan organisasi, serta tingkat pergantian pegawai yang rendah. Peningkatan dalam komitmen organisasional ini mencerminkan bahwa sikap dan perilaku kerja pegawai mengalami peningkatan positif, yang pada akhirnya memberikan manfaat bagi kelangsungan hidup organisasi (Luthan, et al., 2019). Namun hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Chaerunissa & Pancasasti (2021) memperoleh temuan yang bertentangan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain komitmen organisasi, *employee engagement* (keterlibatan pegawai) telah menjadi salah satu sikap kerja paling populer yang dipelajari oleh para praktisi dan peneliti kaitannya dalam peningkatan kinerja pegawai. *Employee engagement* pertama kali dikemukakan oleh Kahn (1990) yang menyatakan bahwa seorang individu yang terlibat dalam pekerjaannya akan terhubung secara fisik, kognitif, dan emosional antara individu dengan peran dan pekerjaannya. Ketika seorang pegawai terikat, mereka mengakui tanggung jawab terhadap tujuan bisnis dan memotivasi rekan-rekan kerja mereka untuk mencapai kesuksesan dalam organisasi (Setiawan dan Widjaja, 2018). Oleh karena itu, agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain, perusahaan perlu meningkatkan *employee engagement*.

Dalam konteks Kantor Walikota Lhokseumawe, di mana pelayanan publik yang optimal menjadi prioritas, keberadaan pegawai yang terikat dan produktif

menjadi sangat penting. Penelitian yang dilakukan oleh Chaerunissa & Pancasasti (2021) menyatakan bahwa keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa terikat cenderung bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi, bahkan dalam kondisi yang tidak menguntungkan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Al-dalahmeh (2018) menemukan hasil yang berbeda, yaitu *employee engagement* tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan *research gap* dari beberapa penelitian sebelumnya, terlihat adanya kesenjangan dalam temuan penelitian terkait dampak komitmen organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Variabilitas hasil penelitian dapat timbul karena perbedaan dalam fenomena, paradigma variabel yang diamati, dan setting penelitian, yang mengakibatkan setiap penelitian memiliki ciri khasnya sendiri. Dalam konteks riset Sumber Daya Manusia, seringkali model penelitian tidak selalu menunjukkan pengaruh langsung, terkadang hubungan antara komitmen organisasi dan *employee engagement*, dan kinerja pegawai dapat dimediasi oleh faktor lain, seperti kepuasan kerja. Sebagai contoh, penelitian oleh Dinc (2017) menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai juga bersifat tidak langsung melalui kepuasan kerja. Sementara itu, penelitian lain oleh Dami et al. (2022) menunjukkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai juga bersifat tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dami et al. (2022) diperoleh kesimpulan bahwa komitmen organisasi dan *employee*

engagement dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui terciptanya kepuasan kerja. Keberhasilan mencapai kinerja unggul pegawai dapat terwujud ketika pegawai telah merasakan kepuasan dalam bekerja. Keadaan kepuasan kerja pegawai ini pun dapat terjadi karena adanya komitmen terhadap organisasi dan tingkat keterlibatan pegawai yang tinggi.

Kepuasan kerja menggambarkan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2016). Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih mudah menyesuaikan diri dan mengatasi tekanan, sedangkan mereka yang tidak puas dengan pekerjaan cenderung menemukan masalah dalam hal-hal kecil dan bersikap terlalu kaku (Arifin, Nirwanto, & Manan, 2019). Penelitian yang dilakukan Al-dalalmeh et al. (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Walikota Lhokseumawe, yang merupakan tempat pelaksanaan kegiatan pemerintahan, baik yang bersifat administratif maupun sebagai pusat pelayanan masyarakat. Fenomena yang teramati di Kantor Walikota Lhokseumawe antara lain, berdasarkan penilaian Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan dan RB) pada tahun 2020 menunjukkan bahwa *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Lhokseumawe justru belum mencapai target yang ditetapkan, yaitu meraih skor 41,23 atau (C/ kategori Agak Kurang), sedangkan target nilai yang hendak dicapai sebesar 50,01 yang setara dengan kategori CC atau Cukup Baik.

Terdapat beberapa kelemahan-kelemahan yang diungkapkan oleh evaluator Kemenpan dan RB, yaitu: (1) Manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi mulai dari perencanaan, implementasi, monitoring hingga evaluasi belum dilakukan secara baik; (2) Deregulasi kebijakan yang dilaksanakan belum mampu memetakan kebutuhan peraturan yang mendorong kinerja; (3) Implementasi penyederhanaan birokrasi belum dilaksanakan menyeluruh; (4) Peta proses bisnis yang ada belum sepenuhnya disusun dengan memperhatikan tugas dan fungsi; (5) Belum optimalnya penguatan sistem manajemen SDM; (6) Kurang pedulinya pimpinan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam perencanaan kinerja pada Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP); (7) Implementasi kebijakan pengawasan internal terhadap penanganan gratifikasi, pengelolaan pengaduan masyarakat, kebijakan berbenturan serta penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) masih bersifat normatif; dan (8) Hasil standar pelayanan belum sesuai dengan harapan masyarakat.

Selain itu, untuk mencapai tujuan Penyelenggara Negara yang bertugas dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab, penting untuk mengedepankan asas-asas penyelenggaraan negara. Salah satu prinsip *good governance* yang perlu diterapkan adalah prinsip akuntabilitas, yang menetapkan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari tindakan penyelenggara negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai otoritas tertinggi negara, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Implementasi dari aspek akuntabilitas ini diwujudkan dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Berikut hasil dari Kemenpan

dan RB tentang capaian tingkat akuntabilitas kinerja pegawai instansi pemerintah kota Lhokseumawe yaitu:

Tabel 1.1
Capaian Tingkat Akuntabilitas Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Lhokseumawe Tahun 2017-2021

Uraian	Tahun				
	2017	2018	2019	2020	2021
Tingkat Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	CC	CC	CC	CC	Belum ada hasil dari Kemenpan

Sumber: Rencana Pembangunan Kota (RPK) Lhokseumawe, 2023-2026

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, dapat disimpulkan bahwa Akuntabilitas Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Lhokseumawe dari tahun 2017 hingga 2020 tetap berada pada klasifikasi CC. Namun, informasi evaluasi untuk tahun 2021 belum tersedia dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan). Dengan demikian, diperlukan upaya perbaikan pada predikat tersebut dengan tujuan meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat, serta memperkuat kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Fokus utamanya adalah mencapai perbaikan predikat yang lebih positif di masa yang akan datang. Hal ini menegaskan perlunya upaya lebih lanjut untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan pembangunan kota Lhokseumawe. Persoalan kinerja pegawai menjadi perhatian utama dalam menjaga keberlangsungan organisasi Kota Lhokseumawe. Pegawai sebagai aset organisasi membutuhkan langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi kinerja mereka, seiring dengan prioritas pembangunan yang telah ditetapkan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu peran variabel dan lokasi penelitian. Pada penelitian sebelumnya variabel *employee*

engagement digunakan sebagai variabel intervening. Selain itu, lokasi pada penelitian sebelumnya menggunakan perusahaan industri pembangkit tenaga listrik yang diteliti pada tahun 2021.

Berdasarkan fenomena yang teramati dan temuan-temuan penelitian sebelumnya, peneliti merasa tertarik untuk melanjutkan penelitian dengan mengangkat judul sebagai berikut: “Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Kantor Walikota Lhokseumawe”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Walikota Lhokseumawe?
2. Bagaimana *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Walikota Lhokseumawe?
3. Bagaimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Walikota Lhokseumawe?
4. Bagaimana *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Walikota Lhokseumawe?
5. Bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Walikota Lhokseumawe?

6. Bagaimana kepuasan kerja memediasi hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Walikota Lhokseumawe?
7. Bagaimana kepuasan kerja memediasi hubungan antara *employee engagement* terhadap kinerja pegawai Kantor Walikota Lhokseumawe?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Walikota Lhokseumawe.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Walikota Lhokseumawe.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Walikota Lhokseumawe.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai Kantor Walikota Lhokseumawe.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Walikota Lhokseumawe.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Walikota Lhokseumawe.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai Kantor Walikota Lhokseumawe.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Secara praktis, penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan manajemen dengan mengoptimalkan isu komitmen organisasi, keterikatan pegawai (*employee engagement*), kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai informasi penting dalam menyusun strategi mengenai pengelolaan sumber daya manusia pada Kantor Walikota Lhokseumawe untuk meningkatkan kinerja pegawai.
2. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya terkait dengan teori-teori manajemen sumber daya manusia, seperti komitmen organisasi, *employee engagement*, kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta teori manajemen dan organisasi lainnya. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sumber referensi bagi peneliti di masa yang akan datang.