

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penyelenggara pelayanan publik adalah unit kerja pada instansi pemerintah yang secara langsung memberikan pelayanan kepada penerima pelayanan publik (masyarakat). Pelayanan kepada masyarakat atau yang sering disebut pelayanan publik merupakan segala bentuk jasa pelayanan, baik berupa barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat. Sektor publik yang menyangkut pemenuhan hak-hak sipil dan kebutuhan dasar masyarakat memiliki tuntutan untuk memuaskan masyarakat menyebabkan kinerja organisasi publik mendapat sorotan dari masyarakat, terutama melalui sosial media. Ukuran kerja instansi pemerintah dapat diketahui dari kinerja dalam menyelenggarakan pelayanan publik seperti memiliki motivasi yang tinggi, produktif dalam melaksanakan pekerjaan, menjalankan tugas dengan baik serta minim keluhan masyarakat terhadap pelayanan publik. Dari hal tersebut dapat diketahui bahwa kinerja karyawan dari perusahaan itu sendiri memiliki kontribusi terhadap pencapaian tujuan suatu perusahaan.

PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Perumda Tirta Muria Kabupaten Kudus merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan air minum kepada masyarakat. Salah satu tujuan PDAM adalah untuk memenuhi kebutuhan air minum yang memenuhi syarat-syarat kesehatan bagi masyarakat di daerah. Namun berdasarkan fenomena yang terjadi di lingkungan masyarakat ialah adanya keluhan-keluhan dari pelanggan tentang kualitas pelayanan dari pihak PDAM. Keluhan-keluhan tersebut sering kita jumpai pada masyarakat sekitar, komentar-komentar melalui sosial media. Padahal pada dasarnya PDAM sebagai perusahaan daerah diberi tanggung jawab untuk mengembangkan dan mengelola sistem penyediaan air bersih serta melayani semua kelompok konsumen dengan harga yang terjangkau. PDAM bertanggung jawab pada operasional sehari-hari, perencanaan aktivitas, persiapan dan implementasi proyek, bernegosiasi dengan pihak swasta untuk mengembangkan layanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, PDAM Perumda Tirta Muria Kabupaten Kudus dituntut untuk dapat melakukan segala upaya perbaikan dan penyempurnaan dalam meningkatkan kualitas pelayanan air minum yang menjadi kebutuhan bagi masyarakat banyak. Banyak cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan, salah satunya yaitu dengan cara menciptakan kinerja karyawan yang baik. Kualitas dari sebuah perusahaan bergantung dengan kontribusi kinerja karyawan yang dilakukan untuk perusahaan tersebut. Kinerja karyawan merupakan hasil buah kerja karyawan yang menentukan berhasil atau

tidaknya suatu hal dalam perusahaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan dari perusahaan tersebut melalui perencanaan strategis. Banyak aspek pendukung untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik, salah satunya yaitu *employee engagement*. *Employee engagement* menjadi salah satu pendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik (Dhir & Shukla, 2019).

Employee engagement yaitu karyawan yang memiliki rasa *engaged* dengan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai visi misi perusahaan. *Engagement* bagi karyawan itu penting karena karyawan sadar akan peranannya dalam perusahaan, sehingga karyawan tersebut memiliki perasaan positif dan merasa bersemangat dalam bekerja. *Employee engagement* telah diklaim dapat memprediksikan peningkatan produktivitas karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan bagi organisasi (Shalahuddin, 2018). Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki derajat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada perusahaan. Keterikatan emosi yang tinggi mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan cenderung memiliki kinerja yang memuaskan. Karyawan akan menjalankan pekerjaan tersebut dengan senang hati hingga tidak sadar waktu. Hal tersebut menunjukkan *employee engagement* memiliki peranan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pada tabel pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di bawah ini, terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu beserta *gap research*, berikut merupakan hasilnya:

Tabel 1.1 Gap research Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Penulis, Tahun	Hasil	Gap Research
Pandita & Musoli (2019); Pongton & Suntrayuth (2019); Noviardy & Aliya (2020); Rohana Manalu <i>et al</i> (2021); dan Hali (2019)	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Masih adanya kesimpangsiuran tentang pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan
Letsoin & Ratnasari (2020); Yusuf <i>et al</i> (2019); Munparidi & Sayuti (2020)	<i>Employee engagement</i> tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	

Selain *employee engagement*, iklim kerja juga dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan (Alberto *et al.*, 2019). Iklim kerja merupakan gambaran perasaan pribadi atau hubungan antar karyawan yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi suasana perusahaan, hal tersebut menjadi penentu kondisi lingkungan kerja yang nyaman atau tidak nyaman. Setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagaimana orang-orang di dalam perusahaan tersebut membangunnya, karena itu setiap organisasi atau perusahaan selalu mempunyai iklim kerja yang unik. Namun dalam dalam melakukan pekerjaan diperlukan pola lingkungan rasa nyaman dan aman sehingga dapat

meningkatkan motivasi dan fokus kerja seseorang. Menciptakan iklim kerja yang kondusif di tempat kerja akan membuat pekerja di dalamnya lebih produktif dan memiliki kinerja yang baik. Pada tabel pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan di bawah ini, terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu beserta *gap research*, berikut merupakan hasilnya:

Tabel 1.2 *Gap research* Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penulis, Tahun	Hasil	Gap Research
Alberto <i>et al</i> (2019); Megawati <i>et al</i> (2022); Yonata <i>et al</i> (2020); Hernawati <i>et al</i> (2020); Santiari <i>et al</i> (2020)	Iklim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Masih adanya kesimpangsiuran tentang pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan
Tampubolon (2021)	Iklim kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	

Selain *employee engagement* dan iklim kerja, kepuasan kerja juga tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi salah satu variabel organisasi yang paling sering diukur dalam penelitian. Kepuasan kerja adalah perasaan puas atau tidak puasnya seseorang dalam bekerja yang dapat menimbulkan sikap negatif atau positif atas kepuasan yang diperoleh seseorang itu dalam pekerjaan tersebut. Karyawan akan merasa puas saat memiliki kondisi lingkungan kerja yang nyaman, rekan kerja yang suportif, dan keputusan perusahaan dibuat secara adil. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi, akan memiliki loyalitas terhadap perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Logika berpikir

tersebut didukung oleh penelitian Syah *et al.*, (2020); WS, (2019); Setiawati & Ariani, (2020); Thomas & Anggiani, (2019); Pahlawi & Fatonah, (2020).

Disisi lain, kepuasan kerja dapat menjadi pemediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Sebelum perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, perusahaan juga perlu memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Karyawan juga bisa mendapatkan kepuasan melalui *employee engagement*. Karyawan akan merasa dihargai ketika terlibat dalam perencanaan atau implementasi strategi perusahaan yang sedang dilakukan. Dengan adanya rasa dihargai, karyawan akan memiliki kepuasan dalam bekerja sehingga kontribusi kinerja yang diberikan kepada perusahaan akan maksimal. Seperti yang dikatakan oleh Londok *et al* (2019) kebutuhan karyawan tidak semata-mata hanya ingin memenuhi kebutuhan material seperti gaji yang layak dan karir yang baik, melainkan lebih beragam seperti kebutuhan akan harga diri dan kewibawaan, kepuasan dalam bekerja, dan kebutuhan ingin terus berprestasi. Logika berpikir ini didukung oleh penelitian terdahulu, diantaranya yaitu Purwanti *et al* (2020); Susyanto (2019); Suhery *et al* (2020); Fidyah & Setiawati (2019).

Kepuasan kerja juga dapat menjadi pemediasi pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan. Sebelum perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, perusahaan juga perlu memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Karyawan juga bisa mendapatkan kepuasan

melalui iklim kerjanya. Iklim kerja menjadi salah satu faktor pendorong kepuasan kerja, dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Iklim kerja yang baik dapat dibangun mulai dari penataan ruang kerja, menciptakan rekan kerja dengan rasa kekeluargaan, memberikan emosi positif satu sama lain, dan saling bantu satu dengan yang lainnya. Jika iklim di perusahaan menciptakan rasa yang nyaman untuk karyawannya, hal tersebut akan memberikan rasa kepuasan di tempat kerja dan menjadikan karyawan tersebut memberikan kinerja yang optimal. Logika berpikir ini didukung oleh penelitian terdahulu, diantaranya yaitu Tampubolon (2021); Aprilyani & Yuwono (2020); Pratama & Pasaribu (2020); Megawati *et al* (2022); Pahlawan & Onsardi (2020).

Penelitian ini menjadi menarik karena pada penelitian sebelumnya masih terjadi kesimpang siuran. Peneliti yang meneliti variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan masih banyak menghasilkan penelitian berbeda, dan peneliti yang meneliti variabel iklim kerja dan kinerja karyawan juga terdapat tidak cocok hasil penelitian satu dengan yang lainnya. Dengan demikian penelitian ini akan meneliti kembali variabel-variabel tersebut. Selain itu, penelitian ini memasukkan variabel mediasi kepuasan kerja yang masih menjadi perbincangan di beberapa penelitian seperti penelitian Siswanti & Pratiwi, (2020) dan Syah *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa *employee*

engagement tidak memerlukan mediasi kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah iklim kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah iklim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

6. Menganalisis peranan kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
7. Menganalisis peranan kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi pengembangan ilmu

Penelitian ini memberikan tambahan bukti empiris tentang teori-teori yang berkaitan dan memberikan kemanfaatan di bidang SDM, khususnya terkait tema Pengaruh *Employee Engagement* dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.

2. Manfaat bagi organisasi

Penelitian Pengaruh *Employee Engagement* dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi ini memberikan kemanfaatan dan memberi masukan tentang aspek-aspek terhadap variabel-variabel terkait.

3. Manfaat bagi pengembangan riset

Penelitian ini memberikan arahan dan masukan untuk penelitian yang akan datang. Peneliti selanjutnya dapat melakukan eksplorasi dengan mengembangkan faktor-faktor atau variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain yang digunakan dalam penelitian ini.

