BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan terbaru memandang sumber daya manusia bukan sebagai sumber daya manusia belaka, melainkan lebih berupa modal atau asset bagi organisasi yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, sehingga persfektif sumber daya manusia sebagai investasi bagi organisasi lebih mengemuka Greer (dalam Bukit *et al*., 2017:4). Faktor manusia dalam setiap organisasi tidak dapat ditekankan. Sudah menjadi rahasia umum bahwa setiap organisasi bergantung pada fungsi yang efektif bukan pada sumber daya material atau keuangannya, melainkan pada kumpulan sumber daya manusia yang mampu dan mau (Rahardjo, 2022:1).

Sumber daya manusia memiliki kapasitas dan potensial yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan dalam suatu perusahaan atau organisasi (Silaen *et al*., 2022:3). Ditengah persaingan yang semakin ketat organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat memiliki kinerja yang baik sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia yang berkualitas sekalipun perlu di *manage* supaya memiliki kinerja yang baik dan bersifat kolektif serta merupakan satu kesatuan yang utuh untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu *Employee Engagement*. *Employee Engagement* menggambarkan keterikatan dan dedikasi pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja dan merupakan keadaan psikologis dimana pegawai merasa berkepentingan dalam keberhasilan organisasi serta

termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke *level* yang melebihi *job requirement* yang telah ditetapkan Mercer (Ramadhan & Sembiring, 2017). *Employee Engagement* merupakan salah satu cara untuk membuat pegawai memiliki loyalitas yang tinggi dan merupakan faktor utama untuk berkontribusiterhadap produktivitas, kinerja, dan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi.

Employee Engagement membuat karyawan atau pegawai memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi Macey dan Scheider (dalam Ramadhan & Sembiring, 2017). *Employee Engagement* merupakan faktor yang berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai dan produktivitas organisasi. Maka dari itu *Employee Engagement* menjadi salah satu faktor penting bagi kesuksesan organisasi dan dapat memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi. Berikut data *Employee Engagement* dibeberapa negara Kawasan Asia Tenggara menurut *Gallup's Global Workplace Analytics* (dalam Arishanti, 2023) :

Tabel 1.1
Data *Employee Engagement* di Beberapa Negara Kawasan Asia Tenggara

Negara	*Engaged*	*Not Engaged*	*Actively Disengaged*
Indonesia	8%	77%	15%
Thailand	14%	84%	2%
Filipina	29%	63%	8%
Singapura	9%	76%	15%
Malaysia	11%	81%	8%

Sumber : Jurnal Penelitian Arishanti, 2023.

Dari tabel 1.1 menunjukkan bahwa negara Indonesia memiliki tingkat *Employee Engagement* sebesar 8% karyawan *engaged*, 77% *not engaged*, dan 15% *actively disengaged*. Persentase tersebut menjadi yang paling kecil jika

dibandingkan dengan negara Thailand (14%), Filipina (29%), Singapura (9%), dan Malaysia (11%).

Employee Engagement diterjemahkan menjadi kesediaan karyawan dan kemampuannya untuk bekontribusi dalam kesuksesan perusahaan secara terus-menerus. Rasa keterikatan terhadap organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor lain seperti faktor emosional dan rasional yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan (Rachmawati, 2010).

Employee Engagement mempunyai manfaat yang dapat menciptakan kesuksesan bagi organisasi melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai, produktivitas, kehadiran dan retensi, keselamatan kerja, kepuasan, loyalitas, hingga profibilitas Siddhanta dan Roy (dalam Ramadhan & Sembiring, 2017). *Job Performance* menjadi salah satu akibat dari terciptanya *Employee Engagement* yang tinggi.

Berdasarkan data *HR Pods Organizational Development* (dalam Trefilona *et al*., 2024) terdapat beberapa permasalahan yang sering muncul dalam perusahaan, diantaranya pola komunikasi antara atasan dan karyawan, dampak dari komunikasi yang tidak baik akan menimbulkan konflik kurangnya kedisiplinan karyawan seperti datang terlambat, melanggar aturan, tidak melaksanakan tugas sesuai target waktu yang telah ditetapkan, serta perilaku bolos yang berdampak pada rendahnya loyalitas atau kesetiaan untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi. Permasalahan ini tentunya akan menimbulkan efek penurunan kinerja pegawai karena mengalami stress dan memicu masalah kesehatan mental. Pegawai yang megalami stress pada tingkat yang rendah cenderung akan fokus dan memiliki

orientasi pada target sehingga akan membantu hasil kerja yang positif. Maka dari itu pondasi awal yang diperlukan yaitu pegawai dengan *Emotional Intelligent* karena kemampuan menguasai dan mengelola diri serta kemapuannya dalam membinan hubungan dengan orang lain bahkan diri sendiri sangat penting dimiliki oleh seorang pegawai untuk menunjang kinerjanya.

Emotional Intelligent mengisi 80 persen dari faktor keberhasilan seseorang, sedangkan 20 persen yang lain ditentukan oleh intelligent quotient (IQ) (Winarno, 2008). Kemudian diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Thomas (dalam Winarno, 2008) membuktikan bahwa kecerdasan emosi memberikan kontribusi terhadap keberhasilan sebesar 90 persen dan intelektual hanya 10 persen. Oleh karena itu untuk meningkatkan *Job Performance* dalam mencapai hasil kerja yang baik diperlukan kemampuan yang baik dalam mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan kemampuan membina hubungan dengan orang lain.

Tingkat professional dan kinerja seorang pegawai tergantung pada kecerdasan emosi atau *Emotional Intelligent* yang dimilikinya. Dalam penelitian ini khususnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki salah satu fungsi sebagai pelayan publik harus mampu melayani masyarakat dengan baik, apabila pegawai tersebut merasakan stress, hal itu akan berpengaruh buruk kepada masyarakat yang dilayani. Stress yang terjadi pada pegawai apabila sudah mencapai titik puncak dapat mengakibatkan penurunan kinerja pegawai.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wulandari, Burhanuddin dan Nuryanti (2021) menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan

signifkan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Miftahul Jannah (2021) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan terdapatnya perbedaan dengan penelitian terdahulu sehingga penulis tertarik ingin menguji kembali mengenai pengaruh *Emotional Intelligent* terhadap kinerja pegawai negeri sipil lingkup perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya, apakah hasilnya memiliki pengaruh atau tidak diantara *Emotional Intelligent* dengan kinerja pegawai.

Pegawai dinilai berkinerja baik ketika mampu memaksimalkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat didorong dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan beban kerja atau tangung jawabnya sehingga hal ini dapat menciptakan *Financial Satisfaction*. *Financial Satisfaction* merupakan ukuran subjektif dari *financial well-being* dan menunjukkan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh individu berkaitan dengan berbagai aspek situasi dan kondisi keuangan Sahi (dalam Santoso *et al*., 2021). Umumnya masyarakat cenderung menyamakan *Financial Satisfaction* dengan memiliki banyak uang, namun kenyataannya hal ini dilihat sejauh mana seseorang merasa puas dengan situasi keuangan didasarkan pada interpretasi yang terkait dengan kebutuhan keuangan pribadi dan keadaan seseorang.

Financial Satisfaction berdampak pada kesejahteraan psikologis seseorang, hubungan interpersonal, kesehatan fisik yang tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja pekerjaan. Orang yang merasa puas dengan situasi keuangan nya cenderung

memiliki tingkat stress yang lebih rendah, kebahagiaan yang lebih tinggi, dan kualitas hidup yang lebih baik yang mana secara keseluruhan akan mempengaruhi pekerjaan dan menghasilkan *Job Performance* yang baik. *Job Performance* merupakan prestasi yang dicapai seseorang yang biasa disebut dengan kinerja (Silaen *et al*.,2021). Seorang pegawai yang melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta berhasil secara kualitas maupun kuantitas disebut sebagai kinerja (Silaen *et al*.,2021).

Budaya Organisasi merupakan penunjang paling penting dalam meningkatkan *Job Performance*. Budaya Organisasi tidak bersifat statis melainkan dinamis. Proses tumbuh dan berkembangnya Budaya Organisasi melalui mekanisme yang panjang dan tantangan yang berat. Organisasi sangat berpengaruh pada keberadaan Budaya Organisasi. Pegawai akan merasa nyaman ketika bekerja apabila Budaya Organisasi yang tercipta sangat baik. Begitupun sebaliknya pegawai tidak merasa nyaman pada saat bekerja apabila Budaya Organisasi sangat buruk. Kepentingan suatu kinerja diperlukan untuk menilai seberapa jauh organisasi dapat menerapkan visi dan misinya agar tujuan organisasi dapat terwujud. Budaya Organisasi yang baik diperlukan kepada seluruh pihak yang ada didalam organisasi, karena Budaya Organisasi tidak akan lepas dari strategi organisasi, termasuk visi dan misi orrganisasi yang merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.

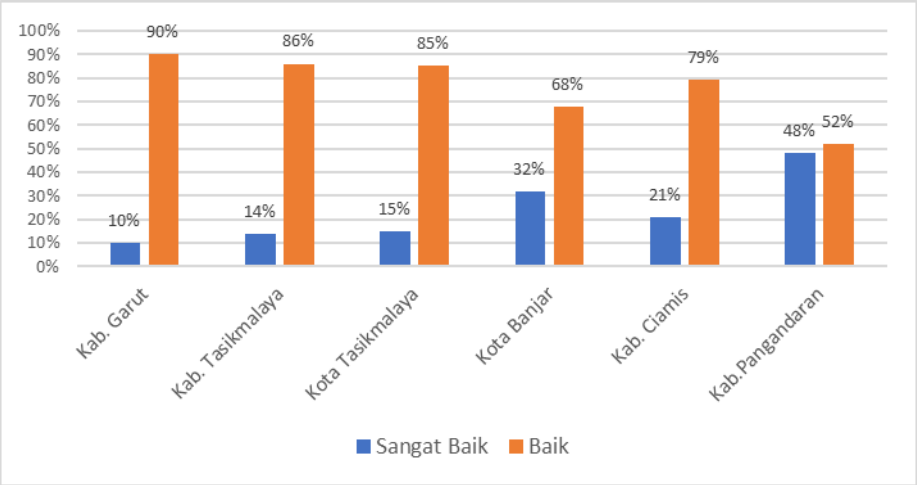
Hubungan antara *Employee Engagement*, *Emotional Intelligent*, dan *Financial Satisfaction* terhadap *Job Performance* dengan Budaya Organisasi

sebagai variabel moderasi sangat berkaitan. Sebagaimana pimpinan suatu organisasi akan menjunjung tinggi Budaya Organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan keterikatan dan dedikasi pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan *Job Performance* untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan Budaya Organisasi yang baik otomatis akan menciptakan *Emotional Intelligent*. Dimana kecerdasan emosi sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal salah satunya yaitu Budaya Organisasi. Ketika Budaya Organisasi yang tercipta sangat baik maka pegawai mampu mengelola emosi diri dalam menghadapi masalah dan tuntutan yang terjadi karena ditunjang oleh Budaya Organisasi yang positif. Begitu pula dengan organisasi yang mempunyai Budaya Organisasi yang terbuka atau transparan dalam hal kompensasi maka akan menciptakan *Financial Satisfaction* yang baik.

Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya terdiri dari 20 Perangkat Daerah dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil sebanyak 1405 pegawai. Setiap perangkat daerah mempunyai program kinerja yang berbeda-beda. Setiap pogram kinerja ditetapkan dalam bentuk perjanjian kinerja masing-masing pegawai. Dari program kinerja tersebut diharapkan tercapai dan terealisasi sesuai dengan target yang telah direncanakan.

Berdasarkan pengamatan awal peneliti pada pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) se-Priangan Timur melalui laporan Penilaian Kinerja Pegawai Tahun 2024 menunjukkan bahwa persentase predikat kinerja pegawai sangat baik di Kabupaten Tasikmalaya hanya 14%. Persentase ini merupakan persentase yang rendah apabila dibandingkan dengan kota/kabupaten lain di priangan timur. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Kabupaten Tasikmalaya belum menunjukkan kinerja yang

maksimal. Apabila dilihat pada dokumen Analisis Jabatan setiap pegawai sudah tertera bahwa predikat kinerja yang diharapkan yaitu sangat baik.



Sumber: Laporan Penilaian Kinerja 2024 BKN

Gambar 1.1
Persentase Predikat Kinerja Pegawai ASN di Lingkungan Pemerintah se-Priangan Timur

Pengamatan selanjutnya yang dilakukan peneliti yaitu pada laporan Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara yang merupakan ukuran statistik yang dapat digunakan sebagai area pengembangan diri untuk meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara berdasarkan kualifikasi, kompetensi, kinerja dan kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas. PNS sebagai Aparatur Sipil Negara harus mempunyai kemampuan untuk bertindak secara professional. Pada tahun 2023 indeks professional ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya mencapai nilai 71,32 dimana dimensi kinerja pegawai pada tahun tersebut mencapai nilai 25,04 dari angka maksimum kinerja 30. Hal ini memperlihatkan bahwa dimensi kinerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya belum mencapai nilai maksimal. Dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Nilai Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (IP-ASN) Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya Tahun 2023

No	Dimensi	Bobot Per Dimensi	Capaian Per Dimensi	Persentase Ketercapaian
1	Kualifikasi	25	21,6	86,4 %
2	Kompetensi	40	19,68	49,2 %
3	Kinerja	30	25,04	83,46 %
4	Disiplin	5	5	100 %
Nilai IP-ASN			**71,32**	

Sumber: Laporan Dokumen IP-ASN 2023

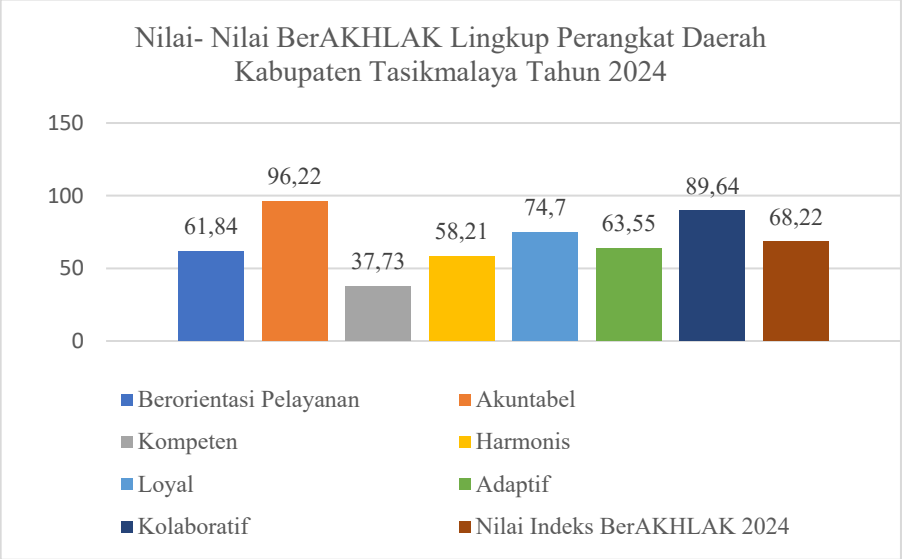
Setiap pegawai memiliki tugas dan tanggungjawab sesuai dengan analisis jabatan masing-masing guna mencapai tujuan organisasi. Pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai memiliki konsekuensi tersendiri bagi pegawai, mereka dituntut memiliki kemampuan untuk befikir kreatif dan menemukan solusi baru untuk masalah yang dihadapi sehingga *Employee Engagement* dibutuhkan karena dalam sebuah pekerjaan memerlukan tingkat komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi.

PNS di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya seringkali dituntut untuk bekerja dalam tim guna mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Kecerdasan emosional atau *Emotional Intelligent* menjadi faktor krusial dalam konteks ini. kemampuan mengelola emosi dan berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja akan sangat mempengaruhi produktivitas dan kualitas kerja. Sebaliknya, rendahnya kecerdasan emosional dapat menghambat konsentrasi, menurunkan kinerja, dan berdampak negatif pada keseluruhan kinerja organisasi. Instansi pemerintah harus mampu memperlakukan pegawainya dengan adil dan

menghormati hak-hak mereka serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat sehingga tercipta kinerja yang unggul.

Seluruh pegawai berhak atas kesempatan yang sama untuk berkembang, baik dalam hal karier maupun keejahteraan. Salah satunya sistem gaji atau upah, serta Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang adil, transparan, dan kompetititf dilaksanakan dengan harapan terciptanya *Financial Satisfaction* atau kepuasan keuangan.

Penelitian ini meneliti salah satu faktor yang sering diabaikan pada suatu organisasi yaitu Budaya Organisasi. Dalam lingkup pemerintahan Budaya Organisasi di wujudkan melalui nilai-nilai dasar yang disebut sebagai *core value* ASN BerAKHLAK. BerAKHLAK merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akutabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Budaya berAKHLAK seharusnya menjadi bagian yang tak terpisahkan dari visi misi setiap instansi pemerintah seperti yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya melakukan survey indeks BerAKHLAK yang akan menjadi *baseline* atau garis dasar target tahun berikutnya serta sebagai penentu kebijakan.



Sumber: BKPSDM Kabupaten Tasikmalaya 2024

Gambar 1.2
Grafik Nilai BerAKHLAK Lingkup Perangkat Daerah Kabupaten Tasikmalaya Tahun 2024

Berdasarkan data pada gambar 1.1 tentang grafik nilai indeks BerAKHLAK lingkup Perangkat Daerah Kabupaten Tasikmalaya menunjukkan nilai berorientasi pelayanan sebesar 61.84, akuntabel 96.22, kompeten 37.73, harmonis 58.21, loyal 74.70, adaptif 63.55, kolaboratif 89.64, dan mendapatkan nilai akhir indeks berAkhlak tahun 2024 sebesar 68.22. Hal ini menunjukkan bahwa nilai berAKHLAK sudah diimplementasikan namun belum mencapai nilai yang maksimal. Nilai indeks berAKHLAK sulit untuk mengukur setiap pegawai sehingga diukur secara keseleruhan perangkat daerah dan hasilnya menunjukkan bagaimana Budaya Organisasi yang sudah terbentuk. Tentunya hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya Organisasi yang inklusif dan mendukung inovasi otomatis berkontribusi terhadap keterikatan kerja yang tinggi.

Memperhatikan latar belakang diatas, penulis bermaksud meneliti sejauh mana pengaruh *Employee Engagement*, *Emotional Intelligent*, *Financial Satisfaction* terhadap *Job Performance* dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi dengan mengambil penelitian yang berjudul "**Pengaruh *Employee Engagement, Emotional Satisfaction* dan *Financial Satisfaction* Terhadap *Job Performance* dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi**" (Survey pada PNS Lingkup Perangkat Daerah Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya) menggunakan beberapa variabel yang lebih kompleks sehingga penelitian ini lebih ideal dari penelitian terdahulu.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian diatas, penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *Employee Engagement, Emotional Intelligent, Financial Satisfaction,* Budaya Organisasi, dan *Job Perfomance* PNS lingkup Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
2. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement, Emotional Intelligent*, dan *Financial Satisfaction* tehadap *Job Performance* pada PNS lingkup Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasiikmalaya;
3. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi dalam memoderasi hubungan hubungan antara *Employee Engagement*, *Emotional Intelligent*, dan *Financial Satisfaction* terhadap *Job Performance* pada PNS lingkup Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan yang sebelumnya telah diuraikan berdasarkan identifikasi masalah, tujuan penelitian yang diharapkan mampu tercapai oleh peneliti berdasarkan identifikasi masalah sebelumnya adalah untuk mengetahui dan mdenganalisis:

1. *Employee Engagement, Emotional Intelligent, Financial Satisfaction,* Budaya Organisasi, dan *job perfomance* PNS lingkup Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
2. Pengaruh *Employee Engagement, Emotional Intelligent, dan Financial Satisfaction* tehadap *Job Performance* pada PNS lingkup Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasiikmalaya;
3. Pengaruh Budaya Organisasi dalam memoderasi *Employee Engagement, Emotional Intelligent, dan Financial Satisfaction* tehadap *Job Performance* pada PNS lingkup Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasiikmalaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap hasil penelitian yang disajikan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya:

1.4.1 Pengembangan Ilmu

Manfaat penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya terkait bidang ilmu manajemen sumber daya manusia tentang *Employee Engagement, Emotional Intelligent, Emotional Intelligent, Job Performance*, dan Budaya Organisasi.

1.4.2 Terapan Ilmu

Manfaat teoritis dari hasil penelitian ini bagi kalangan akademisi atau pembaca yaitu:

1) Memberikan masukan terhadap pimpinan instansi agar senantiasa meningkatkan *Job Performance* dan tercapainya tujuan organisasi;
2) Memberikan tambahan wawasan dan pandangan khususnya untuk peneliti sendiri dan umumnya untuk instansi dan seluruh pembaca.

1.5 Tempat dan Jadwal Penelitian

1.5.1 Tempat Penelitian

Dalam penelitian ini tempat untuk mendapatkan data akan dilakukan di seluruh OPD yang berada di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.

1.5.2 Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian pada penelitian ini direncanakan terhitung bulan Desember 2024 sampai dengan Mei 2025.