

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perubahan era globalisasi yang semakin berkembang menyebabkan sumber daya manusia dipandang sebagai aset dari perusahaan. Setiap organisasi dituntut untuk berusaha menjaga dan mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya dalam persaingan yang semakin ketat (Masharyono, 2015: 813). Sumber daya manusia inilah yang akan menentukan pencapaian tujuan organisasi, kinerja organisasi (De Gieter, De Cooman, Hofmans, Pepermans, & Jegers, 2012), keberlangsungan hidup suatu organisasi (Chowwen, Balogun, & Olowokere, 2014), dan maju mundurnya suatu organisasi (Senen & Masharyono, 2015: 121). Salah satu komponen penting yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi adalah sumber daya manusia (Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2017). Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, ditandai dengan adanya kinerja yang baik dalam setiap diri karyawan (Senen & Masharyono, 2015: 121).

Karyawan memiliki tanggung jawab dan memegang peran penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Tujuan dari organisasi akan tercapai jika karyawan ikut mendukung dan terlibat di dalamnya. Peran penting karyawan dalam organisasi atau perusahaan dapat terlihat dari usaha mereka untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, ikut mengembangkan perusahaan, menciptakan kemampuan bersaing serta memperoleh profit (Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2017). Peran tersebut akan semakin penting seiring dengan semakin sulitnya tugas, tanggung jawab dan tantangan yang ada dalam organisasi (Masharyono, 2015: 813). Karyawan yang tidak dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan maksimal, akan menyebabkan perusahaan tidak dapat bertahan dalam persaingan yang terjadi (Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2017). Tujuan organisasi pun tidak akan tercapai ketika karyawan tidak melakukan pekerjaannya dengan maksimal, sehingga akan menyebabkan permasalahan pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan tersebut akan berdampak pada kinerja organisasi yang akhirnya dapat menghambat terwujudnya tujuan organisasi.

Kinerja yang baik dalam diri karyawan sangat dibutuhkan dalam upaya untuk mewujudkan tujuan organisasi secara maksimal (Wibowo, 2016: 3).

Penelitian mengenai penilaian kinerja telah menjadi sebuah kajian yang mulai diteliti sejak tahun 1920-an dan terus berkembang hingga saat ini (Busi & Bititci, 2006). Referensi mengenai manajemen kinerja pertama kali dikemukakan dalam literatur yang dibuat Warren pada tahun 1972 (Arakal & Mampilly, 2013). Selama beberapa dekade penelitian mengenai kinerja telah menjadi kajian dalam berbagai literatur, bahkan beberapa peneliti menganggap para ahli dapat mengasumsikan, melihat dan mengetahui bagaimana cara merancang dan mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang akan membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja individu, namun faktanya para ahli masih menemukan kesulitan dan berbagai keterbatasan (Busi & Bititci, 2006).

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi (Amstrong, 2010). Banyak penelitian yang telah difokuskan pada masalah kinerja karyawan pada berbagai sektor, seperti sektor perbankan, keperawatan, industri ritel, sektor IT, sektor farmasi ritel (Jing, Avery, & Bergsteiner, 2011), industri textile (Mittar & Mathew, 2014), sektor pendidikan (Nazir & Islam, 2017), sektor jasa tepatnya pada industri jasa konsultasi (Li & Mahadevan, 2017), serta sektor publik atau sektor pemerintahan (Johari, Shamsudin, Yean, Yahya, & Adnan, 2018).

Permasalahan mengenai tingkat kinerja yang menurun harus menjadi perhatian dalam setiap organisasi. Salah satu sektor yang mengalami permasalahan mengenai kinerja yang belum optimal adalah sektor pemerintahan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Taufiq Efendi selaku Menteri Aparatur Pendayagunaan Negara (MenPan) yang menyatakan bahwa dari total Aparatur Sipil Negara Indonesia sebanyak 3.633.261 orang, lebih dari 1.998.293 orang memiliki kinerja yang dikategorikan buruk ([Inovasi.lan.go.id/30/07/2018/](http://Inovasi.lan.go.id/30/07/2018/) Pukul 10.15 WIB). Permasalahan kinerja di pemerintahan pun terjadi di Jawa Barat, dengan adanya data mengenai tidak sebandingnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dengan besarnya tunjangan penghasilan Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintahan Provinsi Jawa Barat, serta banyaknya anggaran pembangunan yang tidak terserap menambah indikasi bahwa kinerja

birokrasi di Pemerintahan Provinsi Jawa Barat tidak optimal ([www.pikiran-rakyat.com/30/07/2018/](http://www.pikiran-rakyat.com/30/07/2018/) Pukul 10.21 WIB).

Rendahnya tingkat kinerja para Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut dialami pula di wilayah Kota Bandung. Khususnya Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP), telah mencatat banyaknya Aparatur Sipil Negara yang masih memiliki kinerja di bawah standar. Ridwan Kamil selaku Wali Kota Bandung, mengakui bahwa kurang lebih dari 7.000 Aparatur Sipil Negara terdapat 1.000 orang Aparatur Sipil Negara yang masih memiliki kinerja di bawah 50%. Berdasarkan laporan BKPP Kota Bandung terdapat 6.692 pegawai aktif atau sebesar 75% yang kinerjanya telah mencapai standar, sementara 8% atau sebanyak 535 pegawai masih memiliki kinerja yang rendah ([koran-sindo.com/30/07/2018/](http://koran-sindo.com/30/07/2018/) Pukul 10.36).

Masalah ini juga terjadi pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat. Dimana tingkat pencapaian kinerja pegawai terlihat dari rekapitulasi kinerja pegawai yang merupakan gabungan dari penilaian sasaran kerja pegawai (SKP) dengan penilaian prestasi kerja yang kemudian diubah dalam bentuk persentase. Tingkat pencapaian kinerja yang menurun pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat setiap tahunnya dapat terlihat pada tahun 2015 hingga 2017. Pada tahun 2016 terjadi penurunan kinerja sebesar 3,88% dari total kinerja tahun 2015 sebesar 94,13% menjadi 90,25% pada tahun 2016. Begitupun dengan kinerja pada tahun 2017 yang terus mengalami penurunan sebesar 2,1% sehingga menyebabkan perolehan total nilai kinerja pada tahun 2017 menurun, dari total kinerja sebesar 90,25% pada tahun 2016 menjadi 88,15% pada tahun 2017. Kinerja yang terus menurun selama beberapa tahun terakhir serta belum tercapainya target yang telah ditetapkan sebelumnya disebabkan karena tidak adanya nilai kreatifitas dari para pegawai (Sub. Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas PSDA Provinsi Jawa Barat, 2018). Adapun data lengkapnya mengenai rekapitulasi kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat tahun 2015 hingga 2017 dapat dilihat dalam Tabel 1.1 berikut.

**TABEL 1.1**  
**REKAPITULASI KINERJA PEGAWAI**  
**DINAS PENGELOLAAN SUMBER DAYA AIR PROVINSI JAWA BARAT**  
**TAHUN 2015 - 2017**

<b>Tahun</b>	<b>Nilai SKP</b>	<b>Nilai Perilaku</b>	<b>Nilai Tambahan Tugas</b>	<b>Nilai Kreatifitas</b>	<b>Nilai Kinerja Total</b>	<b>Target</b>
2015	57.43	36.46	0.237	0	94.13%	100%
2016	59.71	37.76	0.034	0	90.25%	100%
2017	54.14	33.94	0.069	0	88.15%	100%

Sumber: Sub. Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas PSDA Prov. Jawa Barat

Keberhasilan setiap organisasi dalam mencapai kinerja yang maksimal sangat ditentukan oleh kemampuan pegawai dalam memenuhi sasaran kerja pegawai yang telah ditetapkan. Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu instansi dalam sektor publik atau sektor pemerintahan yang selalu berusaha untuk mencapai kinerja yang maksimal agar dapat mencapai tujuan organisasi. Kinerja dapat diukur apabila secara individual atau kelompok dalam suatu organisasi memiliki kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Moeheriono, 2012: 72). Tinggi rendahnya tingkat absensi pegawai menentukan pencapaian target yang telah ditentukan oleh organisasi. Tingginya tingkat absensi pada organisasi mencerminkan jumlah jam kerja yang sedikit untuk menyelesaikan program kerja sehingga akan menyebabkan kualitas pelayanan yang kurang baik serta kinerja yang rendah.

Kinerja untuk para pegawai dilakukan dengan menilai sasaran kerja, penilaian perilaku, penilaian tugas tambahan, serta penilaian kreativitas. Standar penilaian untuk sasaran kerja pegawai dilakukan dengan membandingkan target yang telah ditetapkan sebelumnya dengan realisasi kerja, sedangkan penilaian perilaku kerja disesuaikan dengan standar perilaku yang dianggap paling sesuai dengan organisasi, seperti kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan (SKP Dinas PSDA, 2016). Setiap instrumen yang dijadikan bahan penilaian akan diisi nilai pelaksanaan pekerjaan yang dinyatakan dengan sebutan dan angka serta dikualifikasikan kedalam 5 kriteria sebagai standar nilai. Standar kriteria nilai prestasi kerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat tersebut dapat dilihat dalam Tabel 1.2 berikut.

**TABEL 1.2**  
**STANDAR KRITERIA NILAI PRESTASI KERJA PEGAWAI**  
**DINAS PENGELOLAAN SUMBER DAYA AIR PROVINSI JAWA BARAT**

<b>Kategori</b>	<b>Kriteria Nilai</b>	<b>Keterangan</b>
Sangat Baik	91 – 100	Hasil kerja sempurna tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan di atas standar yang ditentukan dan lain-lain
Baik	76 – 90	Hasil kerja mempunyai 1 atau 2 kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan sesuai standar yang ditentukan dan lain-lain
Cukup	61 – 75	Hasil kerja mempunyai 3 atau 4 kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain
Kurang	51 – 60	Hasil kerja mempunyai 5 kesalahan kecil, ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain
Buruk	50 ke bawah	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan revisi dan pelayanan dibawah standar yang ditentukan dan lain-lain

Sumber: Sub. Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas PSDA Prov. Jawa Barat, 2018

Seberapa besar kinerja yang telah dicapai karyawan dapat diketahui melalui sarana informal berupa komentar atau penilaian dari atasan, rekan kerja, dan bawahan, namun akan lebih baik jika penilaian kinerja didukung dengan melakukan penilaian formal secara lebih terstruktur. Pada umumnya penilaian kinerja secara formal akan memberikan informasi yang lebih lengkap dan detail karena memuat informasi mengenai sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, standar perilaku dan hasil kerja, serta tingkat absensi karyawan (Moeheriono, 2012: 72).

Salah satu faktor yang terlibat dalam kinerja karyawan adalah tingkat kehadiran, setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi tidak akan berjalan secara maksimal tanpa adanya pegawai, maka tingkat kehadiran pegawai merupakan faktor yang dapat menunjukkan kinerja pegawai (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen, & Khanam, 2014). Adapun tingkat absensi pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat yang cenderung naik pada beberapa tahun terakhir, sehingga menyebabkan turunnya tingkat kinerja para pegawai. Pada tahun 2016 tingkat absensi pegawai meningkat sebesar 0,54% dari

1,44% pada tahun 2015 menjadi 1,98% pada tahun 2016. Peningkatan pun terus terjadi pada tahun 2017, tingkat absensi pegawai mengalami kenaikan sebesar 0,81%, dari 1,98% pada tahun 2016 menjadi 2,79% pada tahun 2017. Rekapitulasi ketidakhadiran pegawai tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut.

**TABEL 1.3**  
**REKAPITULASI KETIDAKHADIRAN PEGAWAI**  
**DINAS PENGELOLAAN SUMBER DAYA AIR PROVINSI JAWA BARAT**  
**TAHUN 2015 - 2017**

Tahun	Keterangan			Total	Persentase
	Sakit	Izin	Tanpa Keterangan		
2015	76	134	137	347	1,44%
2016	140	152	184	476	1,98%
2017	207	239	225	671	2,79%

Sumber: Sub. Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas PSDA Prov. Jawa Barat

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya kinerja meliputi faktor individual, faktor organisasi, serta faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi (Simamora, 2004: 79). Simamora (2004) menambahkan bahwa *employee engagement* yang merupakan bagian sikap dalam faktor psikologis akan mempengaruhi terbentuknya kinerja. Beberapa studi akademis menemukan bahwa tingkat *employee engagement* yang tinggi dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku kewarganegaraan (Robbins & Judge, 2017). Menurut model mitra-*lawyer*, kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan dan sifat, persepsi terhadap tugas, imbalan internal dan eksternal, serta persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja (Moehariono, 2012: 71).

Sinergi dari faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal organisasi, dan faktor internal pegawai akan mempengaruhi kinerja organisasi. Faktor lingkungan internal organisasi dapat berupa visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, strategi organisasi, budaya organisasi, iklim organisasi, serta rekan kerja. Sedangkan faktor lingkungan eksternal organisasi terdiri dari kehidupan organisasi, sistem politik, kehidupan sosial, budaya, dan agama masyarakat, serta para kompetitor. Faktor internal pegawai dapat berupa bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik, serta keadaan psikologis (Wirawan, 2009: 6-8).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi (Ackah, 2014); *organizational citizenship behaviors* (Shahin, Naftchali, & Pool, 2014) , *perceived organizational support* (Nazir & Islam, 2017), *employee engagement* (Allameh et al., 2014; J, 2014;. Dajani, 2015; Nazir & Islam, 2017), dan iklim organisasi (Jing, Avery, & Bergsteiner, 2011; Arakal & Mampilly, 2013; Li & Mahadevan, 2017) akan mempengaruhi tingkat kinerja. Pengaruh yang kuat antara *employee engagement* dengan kinerja telah banyak dibuktikan salah satunya dengan adanya penelitian dari Morgan yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi tingkat *turnover* karyawan (Allameh et al., 2014).

Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan meningkatkan upaya sinergis tim dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang pada akhirnya upaya tersebut akan mengarah pada peningkatan kinerja karyawan (Nazir & Islam, 2017). Pendapat tersebut diperkuat dengan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari *employee engagement* terhadap kinerja secara signifikan (Allameh et al., 2014; J, 2014). Tingkat *employee engagement* yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang memenuhi standar pada setiap karyawan, begitupun sebaliknya tingkat *employee engagement* yang rendah akan menghasilkan kinerja dibawah standar yang telah ditetapkan. Bukti penelitian yang mengaitkan *employee engagement* dengan kinerja dan hasil organisasi penting lainnya telah tersebar luas di berbagai kalangan senior eksekutif dan praktisi SDM yang menyatakan bahwa mempertahankan tingkat *engagement* yang tinggi merupakan sesuatu yang berdampak baik pada bisnis (Robertson, Birch, & Cooper, 2012).

Apabila diteliti pada tingkat organisasi, iklim organisasi memiliki pengaruh yang kuat dengan kepuasan kerja, *employee turnover* dan kinerja (Griffith, 2006; Tsai, 2014). Hasil dari beberapa penelitian yang telah dilakukan untuk menganalisis hubungan teoritis antara iklim organisasi dengan kinerja menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki pandangan yang positif maka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, komitmen, motivasi, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Arakal & Mampilly, 2013). Dampak iklim organisasi pada kinerja yang baik telah menarik para akademisi dan praktisi selama empat

dekade terakhir (Jing et al., 2011). Teori *Hygiene Factor* sebagai teori awal yang digunakan oleh Herzberg pada tahun 1959 menyiratkan bahwa iklim kerja yang kurang mendukung seperti komunikasi yang buruk antar individu dalam organisasi serta interaksi antara pemimpin dengan bawahannya, atau hubungan interpersonal yang tegang dengan supervisor dapat secara signifikan berdampak pada ketidakpuasan dan berkurangnya karyawan dalam kinerja bisnis (Jing et al., 2011). Iklim organisasi dapat dipandang sebagai variabel yang dapat meramalkan kinerja organisasi (Arakal & Mampilly, 2013). Iklim yang terdapat dalam suatu organisasi secara positif mempengaruhi struktur dan hubungan interpersonal antar karyawan, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja (Benson, 2013 dalam Arakal & Mampilly, 2013). Beberapa penelitian terkait iklim organisasi pun telah menemukan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan dengan kinerja, kepuasan dan *turnover* (Tsai, 2014).

Pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh perilaku organisasi yang terdiri dari perilaku individu, perilaku kelompok serta perilaku atau sistem organisasi (Robbins & Judge, 2012: 11). Perilaku individu dapat berupa keragaman dalam organisasi, sikap dan kepuasan kerja, emosi dan suasana hati, kepribadian dan nilai, persepsi dan pengambilan keputusan individu, serta motivasi (Robbins & Judge, 2015: 42). Perilaku kelompok, kerja tim, komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan dan politik, serta konflik dan negosiasi serta dasar pada struktur organisasi merupakan bagian dari perilaku kelompok. Sistem organisasi terdiri dari budaya organisasi, kebijakan dan praktik sumber daya manusia, serta perubahan organisasional dan manajemen stress. *Employee engagement* termasuk ke dalam perilaku individu sedangkan iklim organisasi merupakan bagian dari perilaku atau sistem organisasi (Robbins & Judge, 2015: 43). Salah satu variabel yang menjadi *outcome* pada level individual dalam kajian perilaku organisasi adalah kinerja (Robbins & Judge, 2015: 12). Berdasarkan pernyataan tersebut maka teori yang digunakan dalam penelitian ini sebagai upaya untuk mengatasi masalah yang terjadi adalah konsep perilaku organisasi.

Menginvestasikan waktu, tenaga, dan biaya dalam mengembangkan motivasi para karyawan yang berkinerja baik merupakan salah satu upaya untuk mempertahankan karyawan, meningkatkan kinerja dan meminimalisir terjadinya



perputaran karyawan (*employee turnover*) (De Gieter, De Cooman, Hofmans, Pepermans, & Jegers, 2012). Berdasarkan hasil wawancara dengan Staff Bagian Kepegawaian dan Umum (08/08/2018/ Pukul 11.20 WIB), upaya yang telah dilakukan oleh organisasi untuk meminimalisir kinerja pegawai yang terus menurun adalah dengan melibatkan karyawan dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan organisasi, seperti rapat, presentasi, dan diklat, sebagai langkah untuk meningkatkan *employee engagement*, serta menerapkan sikap saling menghormati untuk menciptakan hubungan yang baik antar pegawai sehingga mendukung iklim organisasi yang kondusif.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Kinerja merupakan salah satu kajian penting yang akan menentukan kelangsungan hidup organisasi dan ketercapaian tujuan organisasi. Rendahnya kinerja pegawai menjadi penyebab dari tidak tercapainya target atau tujuan organisasi, karena kinerja individu akan berdampak pada kinerja organisasi yang akhirnya dapat menghambat terwujudnya tujuan tersebut. Kinerja yang baik dalam diri karyawan sangat dibutuhkan dalam upaya untuk mewujudkan tujuan organisasi secara maksimal (Wibowo, 2014: 3).

Berdasarkan data yang telah diperoleh, bahwa dalam beberapa bulan terakhir kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat terus mengalami penurunan sebagai dampak dari kurangnya tingkat *employee engagement* dan kondisi iklim organisasi yang kurang kondusif sehingga tidak dapat menciptakan motivasi pada diri para pegawai untuk bekerja dengan sebaik mungkin. Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan meningkatkan upaya sinergis tim dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang pada akhirnya upaya tersebut akan mengarah pada peningkatan kinerja karyawan, begitupun sebaliknya (Nazir & Islam, 2017). Hubungan teoritis antara iklim organisasi dengan kinerja menunjukkan bahwa ketika pegawai memiliki pandangan yang positif maka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, komitmen, motivasi, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Arakal & Mampilly, 2013).

Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa motivasi (Ackah, 2014); *organizational citizenship behaviors* (Shahin et al., 2014), *perceived organizational support* (Nazir & Islam, 2017), *employee engagement* (Allameh et al., 2014; J, 2014;. Dajani, 2015; Nazir & Islam, 2017), dan iklim organisasi (Jing, Avery, & Bergsteiner, 2011; Arakal & Mampilly, 2013; Li & Mahadevan, 2017) akan mempengaruhi tingkat kinerja. Maka untuk memperkecil tingkat kinerja yang turun salah satu cara yang dapat dilaksanakan oleh pihak Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat adalah dengan meningkatkan *employee engagement* dan iklim organisasi.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah, maka yang menjadi tema sentralnya adalah:

**Permasalahan mengenai kinerja pegawai masih dialami oleh beberapa sektor di Indonesia, salah satunya dialami oleh Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat. Hal tersebut dapat terlihat dari rekapitulasi kinerja pegawai yang masih belum mencapai target. Penurunan tingkat kinerja pegawai disebabkan karena rendahnya *employee engagement* serta iklim organisasi yang kurang kondusif sehingga tidak menimbulkan motivasi pada pegawai untuk bekerja. Kinerja para pegawai akan berdampak pada kinerja organisasi, maka ketika pegawai memiliki kinerja yang rendah cenderung akan berdampak pada kinerja organisasi yang rendah pula. Dengan demikian, untuk meningkatkan tingkat kinerja pada pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat maka perlu adanya peningkatan *employee engagement* dan iklim organisasi sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi.**

### 1.3 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat *employee engagement* di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat
2. Bagaimana kondisi iklim organisasi di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat
3. Bagaimana tingkat kinerja pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat
4. Seberapa besar pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat

5. Seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat
6. Seberapa besar pengaruh *employee engagement* dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk memperoleh temuan mengenai tingkat *employee engagement* di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat
2. Untuk memperoleh temuan mengenai kondisi iklim organisasi di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat
3. Untuk memperoleh temuan mengenai tingkat kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat
4. Untuk memperoleh temuan mengenai seberapa besar pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat
5. Untuk memperoleh temuan mengenai seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat
6. Untuk memperoleh temuan mengenai seberapa besar pengaruh *employee engagement* dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat

#### 1.5 Kegunaan Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis  
Hasil penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat menjadi sarana pengembangan ilmu pengetahuan dan menambah pustaka ilmu dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terutama terkait dengan pengaruh tingkat *employee engagement* dan tingkat iklim organisasi terhadap tingkat kinerja pegawai.

## 2. Kegunaan Praktis

- 1) Secara praktis hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbang pemikiran untuk Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat dalam upaya peningkatan tingkat kinerja salah satunya melalui peningkatan tingkat *employee engagement* dan iklim organisasi para pegawai.
- 2) Sebagai bahan masukan bagi para pengambil keputusan di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan tingkat kinerja pegawai.

## 3. Kegunaan untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bahan kajian untuk penelitian selanjutnya yang lebih mendalam ataupun dengan objek yang lebih luas.