

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama yang mencerminkan keberhasilan penyelenggaraan Pemerintah. Dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya instansi Pemerintah, kinerja tidak hanya diukur dari seberapa efisien pegawai menyelesaikan tugas, tetapi juga dari sejauh mana kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi lembaga. Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya sebagai salah satu unsur pelaksana pemerintah daerah memiliki peran yang sangat strategis. Instansi ini menjadi pusat koordinasi kebijakan, pelayanan administrasi umum, serta sebagai penghubung antar perangkat daerah untuk memastikan jalannya roda Pemerintah secara efektif dan efisien.

Agar fungsi strategis tersebut dapat dijalankan dengan optimal, maka dibutuhkan kinerja pegawai yang tinggi dan berkelanjutan. Kinerja yang optimal tidak akan tercapai tanpa dukungan sumber daya manusia yang unggul. Pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah dituntut tidak hanya memiliki kemampuan teknis dan kompetensi yang memadai, tetapi juga dituntut untuk memiliki kedisiplinan kerja yang tinggi. Disiplin kerja menjadi dasar dalam membentuk budaya organisasi yang produktif dan bertanggung jawab. Ketepatan waktu, ketaatan terhadap peraturan, serta komitmen dalam menyelesaikan tugas menjadi tolak ukur awal dalam mengukur kualitas kinerja pegawai.

Selain kompetensi dan kedisiplinan, keberhasilan kinerja pegawai juga sangat dipengaruhi oleh faktor lain seperti dukungan dari manajemen puncak serta keterlibatan emosional pegawai terhadap pekerjaannya (*employee engagement*). Dukungan manajemen puncak yang kuat akan menciptakan rasa aman, percaya diri, dan semangat kerja dalam diri pegawai. Sementara itu, *employee engagement* yang tinggi menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap organisasi dan mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih dari sekadar tuntutan pekerjaan formal. Oleh karena itu, kombinasi antara kedisiplinan, dukungan manajemen, dan keterlibatan kerja menjadi fondasi penting dalam menciptakan kinerja pegawai yang unggul di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.

Fenomena yang terjadi saat ini menunjukkan bahwa tuntutan terhadap kinerja pegawai di lingkungan instansi Pemerintah semakin meningkat, terutama dalam memberikan pelayanan publik yang cepat, transparan, dan akuntabel. Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya sebagai pusat administrasi dan koordinasi Pemerintah daerah memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan kebijakan kepala daerah dapat terlaksana dengan baik. Namun, dalam pelaksanaannya, masih dijumpai sejumlah tantangan terkait konsistensi kinerja pegawai, seperti keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan, rendahnya inisiatif kerja, serta kurangnya rasa kepemilikan terhadap tanggung jawab jabatan.

Fenomena ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis semata, tetapi juga sangat bergantung pada sikap kerja, motivasi internal, dan budaya organisasi yang dibentuk oleh pimpinan. Dalam beberapa kasus, pegawai yang sebenarnya memiliki kompetensi tinggi belum tentu menunjukkan

kinerja yang maksimal apabila tidak didukung oleh disiplin kerja yang kuat, komunikasi yang efektif dari atasan, serta tidak adanya keterlibatan emosional terhadap pekerjaannya. Akibatnya, tujuan organisasi dapat terhambat dan kepercayaan publik terhadap kualitas pelayanan pemerintah menjadi menurun.

Dengan melihat kondisi tersebut, penting bagi Sekretariat Daerah Kota Surabaya untuk terus memperkuat aspek-aspek yang memengaruhi kinerja pegawai, baik dari sisi internal seperti kedisiplinan dan *engagement*, maupun dari sisi eksternal seperti dukungan manajemen puncak. Meningkatkan kinerja pegawai bukan sekadar soal target administratif, tetapi juga menjadi cerminan profesionalisme birokrasi dalam menjalankan roda Pemerintah yang responsif dan melayani kebutuhan masyarakat secara optimal.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain oleh disiplin kerja (Astuti dan Amalah, 2018; Iptian, et al, 2020; Jeffrey dan Soleman, 2017; Husain, 2018; Kurbani, 2018), dukungan manajemen puncak (Ahmad et al., 2020; Azhmy et al, 2022; Adiyantari dan Yatnyana, 2019; Dukhan et al., 2017; Chen et al, 2019), dan *employee engagement* (Handoyo dan Setiawan, 2017; Wicaksono, 2019; Sucahyowati dan Hendrawan, 2020; Astuti dan Suwandi, 2022; Aiyub, et al, 2021).

Akan tetapi masih terdapat *gap* penelitian sehingga membuka peluang untuk melakukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam. Hasil penelitian Irawan, et al (2021) membuktikan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Saputra, et al (2020) membuktikan bahwa dukungan manajemen puncak tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Rahmadalena dan

Asmanita (2020) membuktikan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Mengingat masih adanya *gap* penelitian sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan. Oleh karenanya penulis tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan dengan topik **“Pengaruh Disiplin Kerja, Dukungan Manajemen Puncak dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka perumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya?
2. Apakah dukungan manajemen puncak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya?
4. Apakah disiplin kerja, dukungan manajemen puncak dan *employee engagement* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya?
5. Di antara variabel disiplin kerja, dukungan manajemen puncak, dan *employee engagement*, variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya.
2. Untuk menganalisis pengaruh dukungan manajemen puncak secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya.
3. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya.
4. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja, dukungan manajemen puncak dan *employee engagement* secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya.
5. Untuk menganalisis variabel yang berpengaruh dominan, di antara variabel disiplin kerja, dukungan manajemen puncak dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Praktisi

Penelitian ini memberikan manfaat langsung bagi para praktisi, khususnya bagi pimpinan dan pengambil kebijakan di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kinerja pegawai. Dengan mengetahui

variabel-variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, pimpinan instansi dapat lebih fokus mengembangkan aspek-aspek yang selama ini belum maksimal, seperti peningkatan disiplin kerja melalui sistem kontrol yang konsisten, peningkatan dukungan manajerial melalui komunikasi terbuka dan pemberdayaan, serta penguatan *employee engagement* melalui penciptaan iklim kerja yang positif.

Selain itu, penelitian ini juga bermanfaat sebagai acuan dalam menyusun program pelatihan dan pengembangan pegawai berbasis data. Praktisi HRD (*Human Resource Development*) di instansi pemerintah dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk mengidentifikasi area prioritas dalam pengembangan kapasitas pegawai, baik melalui pelatihan disiplin kerja, program kepemimpinan yang mendukung, maupun kegiatan yang mendorong keterlibatan pegawai secara emosional terhadap pekerjaannya.

Dengan kata lain, manfaat praktis dari penelitian ini terletak pada kemampuannya memberikan gambaran yang lebih terarah bagi pengelolaan organisasi sektor publik, agar lebih adaptif, responsif, dan mampu membangun birokrasi yang profesional serta berorientasi pada pelayanan publik yang prima.

2. Bagi Akademik

Secara akademik, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam sektor publik. Penelitian ini memperkaya khazanah literatur ilmiah mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, dengan menekankan pentingnya disiplin kerja, dukungan manajemen puncak, dan *employee engagement* sebagai determinan kinerja di lingkungan birokrasi Pemerintah. Hal ini memberikan

sudut pandang yang lebih kontekstual dan relevan dengan kondisi organisasi publik di Indonesia, khususnya pada institusi Pemerintah daerah.

Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi, mahasiswa, dan peneliti lain yang tertarik untuk mengkaji topik serupa. Temuan dan model analisis dalam penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merancang penelitian lanjutan, baik untuk menguji pengaruh variabel lain yang belum dikaji, maupun untuk melakukan studi komparatif antara instansi Pemerintah daerah yang berbeda. Dengan demikian, penelitian ini mendorong terjadinya pengembangan kajian teoritis dan empirik dalam bidang organisasi dan manajemen sektor publik.

Lebih lanjut, penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengujian teori-teori organisasi dan perilaku kerja, seperti teori motivasi, teori kepemimpinan, dan teori keterikatan karyawan (*employee engagement*) dalam konteks birokrasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bermanfaat dalam praktik, tetapi juga memperkuat landasan teoritis dan metodologis dalam kajian akademik.