

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan atau organisasi, khususnya di era persaingan global yaitu bagaimana menciptakan karyawan yang mumpuni dan mampu berkompetensi secara efektif di tingkat global. Perubahan akan senantiasa terjadi dimana pertambahan Angkatan kerja tidak dapat dihindari, perubahan hukum, dan berbagai kebutuhan dari pihak pemberi kerja turut mengalami perubahan, hal ini juga berimbang pada perubahan dan perkembangan dalam hal manajemen sumber daya manusia. Pentingnya peran sumber daya manusia (SDM) di dalam operasional perusahaan, tentunya perusahaan akan senantiasa dituntut untuk memberikan perhatian penuh kepada tenaga kerjanya, hal ini bertujuan untuk mendorong prestasi kerja sehingga perusahaan dapat memenuhi target yang diharapkan. Hal ini tentunya menjadi perhatian khusus bagi pihak manajemen agar karyawan dapat lebih giat dalam bekerja sehingga dapat mendorong prestasi kerja (Dessler, 2019).

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) menguraikan bahwa dasar di dalam hubungan antara karyawan dan organisasi adalah atas timbal balik, keterlibatan emosional dan psikologis karyawan (*employee engagement*). Tingkat kedalaman partisipasi dan identifikasi individu terhadap pekerjaannya (*job involvement*) akan mendorong munculnya perasaan dihargai oleh organisasi (Blau, 1964). Ketika organisasi memberikan dukungan yang memadai, baik secara

material maupun psikologis, maka karyawan akan merespons dengan meningkatkan komitmen dan dedikasi kerja, yang kemudian memunculkan kepuasan kerja (Herzberg, 1959).

Kepuasan kerja muncul sebagai hasil dari terpenuhinya berbagai faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan perkembangan diri, yang merupakan komponen penting dari *engagement* dan *involvement*. Selanjutnya, dalam kerangka Teori Ekspektansi, kepuasan kerja menjadi elemen kognitif-afektif dimana hal ini akan memperkuat hubungan antara motivasi dan hasil kerja. Karena karyawan yang puas lebih percaya bahwa usahanya akan berujung pada pencapaian kinerja yang diharapkan. *Employee engagement* dan *job involvement* bukan sekadar memberi imbas pengaruh secara langsung kepada kinerja, namun juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, yang berfungsi sebagai mediasi psikologis dalam proses tersebut. Vroom, 1964).

Hal ini dapat menarik talenta terbaik, mempertahankan karyawan yang berharga, dan membangun reputasi yang kuat bagi perusahaan. *Employee engagement* bukan hanya kepuasan kerja melibatkan tingkat kepedulian, semangat, dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan. Semakin banyak perusahaan yang mencari berbagai cara untuk meningkatkan keterlibatan karyawan di era global ini. Sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki karyawan dengan kualitas tinggi yang terlibat aktif dalam organisasi (Potoski dan Callery, 2018). Oleh karena itu, staf menjalankan peranan penting di dalam keberhasilan organisasi. Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi untuk mengelola, mengatur dan memanfaatkan karyawannya agar bisa bekerja secara

produktif untuk mencapai tujuannya. Keterlibatan karyawan menjadi faktor penting yang mampu memberikan imbas pengaruh terhadap produktivitas, kinerja dan kelangsungan hidup perusahaan. Komitmen karyawan terhadap perusahaan merupakan salah satu unsur penting sebagai faktor paling efektif menunjang keberhasilan perusahaan. Keterikatan karyawan-perusahaan mengakibatkan terciptanya hubungan yang harmonis antara karyawan dan perusahaan yang mana hal ini berkontribusi sebesar-besarnya dalam pekerjaannya (Callery, 2020).

Berkaitan dengan hal tersebut, sebuah organisasi seharusnya dapat lebih memperhatikan kinerja karyawan, khususnya bagi karyawan yang tingkat kinerjanya dinilai masih di bawah standar, seharusnya karyawan tersebut bisa diberikan pembinaan dan arahan untuk dapat mendorong keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan tujuannya. Hal ini dikarenakan melalui peningkatan kinerja karyawan, tentunya akan terjadi peningkatan juga dalam kinerja perusahaan. Objek dalam penelitian ini adalah PT. PELNI (Persero) Cabang Surabaya dimana merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan transportasi kapal laut, didukung oleh Program Tol Laut dari Pemerintah, PT PELNI saat ini mengoperasikan 8 Kapal Tol laut yang melayani angkutan/muatan container berupa bahan makanan pokok maupun bahan bangunan untuk pembangunan insfrastruktur. Selain itu PT PELNI juga memiliki Keagenan Kapal yang siap memenuhi segala kebutuhan kapal selama berada di perairan Indonesia.

Perusahaan sangat mengharapkan kinerja karyawan yang tinggi, dengan banyaknya jumlah karyawan yang menunjukkan kinerja yang tinggi tentunya akan terlihat terjadinya peningkatan dalam hal produktivitas perusahaan secara

keseluruhan, hal ini yang kemudian akan menjamin *sustainability* bagi perusahaan dalam kompetisi global. Perusahaan menuntut karyawannya dapat menyelesaikan tugas beserta tanggung jawabnya dengan efektif dan efisien. Keberhasilan kinerja karyawan tampak di dalam hasil penilaian kinerja karyawan pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Data Kinerja Karyawan PT. PELNI (Persero) Cabang Surabaya Tahun 2024

DEPARTEMEN	JUMLAH	PRODUKTIVITAS	KUALITAS KERJA	EFEKTIVITAS	KERJA SAMA TIM	RATA-RATA KINERJA (Skala 1-100)
SDM (Sumber Daya Manusia)	12	63	60	62	61	61.5
Pemasaran	10	70	68	73	67	69.5
Administrasi/Keuangan	22	64	66	70	63	65.75
Logistik/Pengiriman	18	72	69	75	74	72.5
Operasional Armada	12	60	58	63	65	61.5

Sumber : PT. PELNI

Berdasarkan data kinerja karyawan yang disajikan, terdapat sejumlah masalah signifikan yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT Pelni Surabaya, yang berdampak langsung pada produktivitas, kualitas kerja, efektivitas, dan kerjasama tim di beberapa departemen. Secara keseluruhan, masalah kinerja yang dihadapi oleh beberapa departemen ini terutama terkait dengan kerjasama tim, produktivitas, dan kualitas kerja. Mencerminkan adanya kebutuhan mendesak untuk perbaikan dalam hal pengelolaan tim, peningkatan komunikasi antar departemen, serta penyempurnaan prosedur kerja yang lebih efisien. Untuk memastikan kinerja karyawan yang optimal dan pencapaian tujuan perusahaan yang lebih baik. Rentang nilai 85–100 menunjukkan kinerja sangat baik, sedangkan 75–84 menunjukkan kinerja baik. Nilai 65-74 dengan kategori kinerja cukup, dan 50-

64 termasuk kinerja kurang. Jika nilainya di bawah 50, maka termasuk kinerja sangat kurang.

Hal ini berdasarkan standar yang ada, sebagian besar departemen berada di bawah standar kinerja yang baik dengan nilai di bawah 75 dan bahkan ada yang berada pada kategori kurang dengan nilai kurang dari 65. Ini menandakan adanya masalah pada kinerja karyawan, terutama terkait kerja sama tim, produktivitas, dan kualitas kerja.

Berdasarkan hasil prasurvei yang dilakukan di PT PELNI (Persero) Cabang Surabaya, ditemukan beberapa fenomena terkait kondisi kerja karyawan. Beberapa pegawai mengungkapkan adanya ketidakpuasan terhadap pengaturan waktu kerja yang dinilai tidak sesuai dengan ketentuan yang seharusnya. Selain itu, tidak adanya rotasi jabatan dalam jangka waktu yang cukup lama turut menimbulkan dampak terhadap tingkat keterikatan (*engagement*) karyawan, yang kemudian berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja. Sebagian karyawan merasa puas, sementara sebagian lainnya menunjukkan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Faktor lain yang turut berperan adalah belum optimalnya sistem penghargaan di perusahaan. Karyawan menilai belum adanya bentuk apresiasi seperti pujian, promosi jabatan, maupun pemberian bonus sebagai bentuk pengakuan atas kinerja mereka. Di samping itu, dukungan perusahaan terhadap pengembangan karyawan juga dinilai masih kurang memadai. Misalnya, dalam pelaksanaan pelatihan rutin setiap semester, sering muncul kendala berupa materi yang sulit dipahami serta kompetensi pelatih yang dinilai kurang memadai. Kondisi ini menyebabkan penyampaian materi pelatihan tidak dapat diterima secara maksimal oleh peserta, yang pada akhirnya berdampak

negatif terhadap tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Ketidakstabilan dan tidak tercapainya target kinerja disebabkan oleh kurangnya tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga berdampak pada menurunnya kinerja sumber daya manusia. Masalah ini perlu mendapat perhatian perusahaan agar dapat meningkatkan kualitas karyawan, karena pada dasarnya karyawan adalah aset penting yang berperan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada tahap awal dalam upaya menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten dan andal, diperlukan adanya perencanaan yang matang dalam proses penentuan karyawan yang akan ditempatkan pada posisi atau jabatan tertentu di dalam perusahaan (Flippo, 2018).

Keberhasilan dalam proses pengadaan tenaga kerja sangat bergantung pada ketepatan penempatan pegawai, baik untuk karyawan baru maupun bagi pegawai lama yang dipindahkan ke posisi atau jabatan baru (Rivai, 2020). Penempatan dapat diartikan sebagai proses mengalokasikan karyawan pada posisi kerja tertentu, terutama bagi mereka yang baru diterima di perusahaan. Menurut Priansa (2019), penempatan merupakan tahap pemberian tugas dan tanggung jawab kepada tenaga kerja yang telah lolos seleksi, agar dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditentukan, serta mampu mempertanggungjawabkan risiko maupun konsekuensi yang mungkin timbul dari pelaksanaan tugas tersebut. Lebih lanjut, penempatan juga mencakup proses menyesuaikan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimilikinya. Dengan kata lain, penempatan menuntut pemahaman terhadap karakteristik serta kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan

secara efektif. Namun demikian, penempatan yang tepat saja belum cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena diperlukan pula kerja sama dan proses pembelajaran yang berkelanjutan agar kinerja karyawan dapat berkembang secara optimal (Tohardi, 2021).

Setiap karyawan di PT PELNI (Persero) Cabang Surabaya memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda, disesuaikan dengan jabatan masing-masing. Tingkat kompleksitas pekerjaan pun bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan yang dijalankan. Oleh karena itu, semangat dan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas menjadi hal penting yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan demi kemajuan perusahaan. Tanpa adanya semangat kerja yang tinggi, penyelesaian pekerjaan akan terhambat dan dapat menyebabkan penumpukan tugas. Penempatan karyawan yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya berpotensi meningkatkan motivasi serta semangat kerja, sehingga kinerja individu maupun perusahaan secara keseluruhan dapat meningkat.

Berdasarkan hasil pra survei yang penulis lakukan mengenai penempatan karyawan di PT. PELNI Cabang Surabaya, ditemukan adanya ketidaksesuaian dalam penempatan karyawan. Beberapa karyawan masih menempati jabatan yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang diharapkan oleh perusahaan. Tercatat sebanyak 6 orang karyawan yang memiliki kualifikasi pendidikan berbeda dari yang dipersyaratkan, tersebar pada 4 posisi jabatan yang berbeda sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2

Daftar Ketidaksesuaian Antar Jenis Pekerjaan dengan Latar Belakang

Pendidikan Karyawan

No	Jabatan	Jenjang Pendidikan Yang Harus Dimiliki	Latar Belakang Pendidikan Karyawan Saat Ini
1	Div. Penjualan/Marketing/Sales	S-1/D-4 Marketing S-1 Manajemen	S-1 Hukum
2	Administrasi Officer Bunker	D-3 Administrasi Bisnis S-1 Manajemen Keuangan	D-3 Nautika S-1 Manajemen
3	Div. SDM/Umum	S-1 Manajemen	D-3 Kesekretariatan S-1 Hukum
4	Administrasi Keuangan	S-1 Keuangan	S-1 Sosiologi

Sumber: PT. PELNI Surabaya

Sebagian karyawan mengungkapkan bahwa ketidaksesuaian penempatan dengan latar belakang mereka terjadi akibat adanya kekosongan pada beberapa posisi tertentu. Untuk mengatasi hal tersebut, pihak manajemen melakukan promosi karyawan ke kantor cabang PT PELNI yang lain serta melaksanakan rotasi pegawai guna mengisi posisi yang kosong akibat adanya karyawan yang memasuki masa pensiun.

Kondisi tersebut tentunya berdampak pada kinerja karyawan di PT PELNI (Persero) Cabang Surabaya. Meskipun karyawan dengan latar belakang pendidikan yang berbeda masih dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, namun

pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan yang dimiliki sering kali belum sepenuhnya memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas secara optimal. Oleh karena itu, perusahaan seharusnya memberikan perhatian lebih terhadap penempatan karyawan yang sesuai dengan kompetensi dan keahlian mereka. Penempatan kerja yang tepat merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi tingkat *employee engagement* di lingkungan perusahaan.

Teori yang dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan ini adalah teori *Person-Environment Fit* (PE FIT) yang dipaparkan oleh (Locke, 2022), teori ini menyatakan bahwa karyawan yang merasa pekerjaannya sesuai dengan kemampuan, minat, dan nilai-nilai mereka akan lebih terlibat dan puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, ketidakcocokan antara karakteristik individu dengan pekerjaan atau lingkungan kerja bisa menyebabkan ketidakpuasan dan rendahnya tingkat keterlibatan. Observasi awal di lingkungan kantor PT PELNI Surabaya menunjukkan beberapa fenomena yang mengindikasikan adanya variasi dalam tingkat kinerja karyawan, dimana sebagian karyawan menunjukkan dedikasi dan hasil kerja yang memuaskan, sementara sebagian lainnya terlihat kurang termotivasi dan menghasilkan kinerja yang kurang optimal.

Terdapat indikasi bahwa tingkat *job involvement* di kalangan karyawan PT PELNI Surabaya mungkin belum sepenuhnya optimal. Hal ini tercermin dari adanya karyawan yang terlihat kurang antusias dalam bekerja, kurang berinisiatif dalam menyelesaikan masalah, dan kurang menunjukkan keinginan untuk mengembangkan diri dalam pekerjaan. Selain itu, keluhan-keluhan terkait aspek-aspek pekerjaan dan

potensi tingkat absensi atau keterlambatan yang tidak dapat diabaikan mengisyaratkan adanya isu terkait kepuasan kerja di kalangan karyawan kondisi ini menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana tingkat *job involvement* memengaruhi kinerja karyawan di kantor PT PELNI Surabaya, dan apakah kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme perantara (*intervening variable*) dalam hubungan tersebut. Pemahaman yang mendalam mengenai dinamika ini akan sangat berharga bagi manajemen PT PELNI Surabaya dalam menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif guna mendorong kinerja karyawan secara berkelanjutan. Konsep *job involvement*, yang didefinisikan sebagai tingkatan di mana seorang individu secara psikologis mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya dan menganggap kinerja pekerjaannya penting bagi harga dirinya (Lodahl & Kejner, 2019), telah menjadi fokus penelitian yang berkelanjutan dalam bidang perilaku organisasi. Karyawan dengan tingkat *job involvement* yang tinggi secara konsisten terbukti menunjukkan korelasi positif dimana mempunyai sejumlah indikator kinerja yang diinginkan, termasuk peningkatan produktivitas, kualitas kerja yang lebih baik, perilaku kewargaan organisasi yang lebih tinggi, dan penurunan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (Rich et al, 2022).

Penelitian mengenai *job involvement* terus berkembang seiring dengan perubahan dinamika organisasi dan pemahaman yang lebih mendalam tentang perilaku karyawan. Perkembangan terkini tidak hanya memperluas pemahaman konseptual tentang konstruk ini, tetapi juga mengidentifikasi anteseden dan konsekuensi yang lebih beragam dalam berbagai konteks organisasi. Karyawan PT PELNI Surabaya menjalankan pekerjaan dengan karakteristik unik dalam industri

pelayaran. Mereka berinteraksi dengan berbagai pemangku kepentingan, memenuhi tuntutan operasional yang spesifik, serta menjaga keselamatan dan pelayanan, sehingga pemahaman tentang tingkat *job involvement* dan dampaknya terhadap kinerja menjadi semakin penting.

Observasi awal di lingkungan kerja PT PELNI Surabaya mungkin mengindikasikan adanya variasi dalam tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang berpotensi memengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai suatu kondisi emosional yang positif dan menunjukkan rasa suka serta kecintaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap ini tercermin melalui moral kerja, kedisiplinan, serta pencapaian kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Kepuasan kerja dapat muncul dari faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, lingkungan di luar pekerjaan, maupun kombinasi keduanya. Apabila tingkat kepuasan kerja karyawan rendah, hal tersebut dapat berdampak negatif bagi perusahaan, karena penurunan kepuasan akan berimplikasi pada menurunnya kinerja individu yang pada akhirnya dapat mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan (Hasibuan, 2019). Organisasi menilai keberhasilannya dari kinerja karyawan, yaitu kemampuan individu dalam mencapai target, upaya terhadap pekerjaan dan organisasi, dan juga dukungan yang berasal dari organisasi. Salah satu bentuk dukungan tersebut adalah melalui memperhatikan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja menjadi unsur penting yang berdampak langsung pada kinerja karyawan.

Pemenuhan terhadap aspek-aspek pekerjaan memiliki pengaruh penting terhadap pelaksanaan kerja dan perkembangan kinerja karyawan. Karyawan yang

merasa kebutuhannya terpenuhi cenderung menunjukkan hasil kerja yang lebih baik (Afandi, 2020). Setiap individu memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga hal ini menjadi tantangan bagi manajemen dalam menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan kepuasan karyawan serta mendorong mereka untuk tetap bertahan dan memberikan kinerja optimal. Berdasarkan hasil prasurvei melalui wawancara, tingkat kepuasan kerja karyawan masih tergolong rendah. Hal ini disebabkan antara lain oleh lambatnya kenaikan gaji serta fasilitas yang disediakan perusahaan yang dinilai belum memadai. Karyawan juga merasa bosan karena terlalu lama bekerja di bidang tugas yang sama, sehingga pekerjaan terasa monoton. Akibatnya, karyawan kehilangan motivasi untuk berkembang dan persoalan ini akan memberikan dampak terhadap penurunan kinerja mereka.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya terdapat perbedaan temuan, *Research gap* yang terjadi pada penelitian sebelumnya (Ina & Setiawati, 2021) *employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sedangkan pada penelitian (Nurhakim, 2022) menunjukkan tidak terdapatnya pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Research gap yang terjadi pada penelitian sebelumnya (Kadek & Nyoman, 2024) *Job Involvement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sedangkan pada penelitian (Suhaila, 2020) memperlihatkan tidak terdapatnya pengaruh secara signifikan antara *Job Involvement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Employee engagement, yang mengarah kepada tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaan mereka,

serta *job involvement*, yang menggambarkan sejauh mana individu merasa terikat dengan pekerjaan mereka, merupakan faktor-faktor yang dapat mendorong kinerja yang lebih tinggi.

Hubungan langsung antara kedua faktor tersebut dengan kinerja karyawan sering kali dipengaruhi oleh variabel lain, salah satunya adalah kepuasan kerja, yang dapat berfungsi sebagai variabel mediator dalam proses tersebut. Berdasarkan teori keterlibatan kerja, karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya, mereka cenderung puas dengan pekerjaannya, dan hal ini dapat meningkatkan kinerja mereka (Kahn, 2020). Faktor motivasi seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab dapat memperkuat hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya biasanya memperlihatkan kinerja yang lebih tinggi (Herzberg, 2019). Karena itu, kepuasan kerja menjadi penghubung antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Keterlibatan kerja dan peran dalam pekerjaan perlu meningkatkan kepuasan kerja dulu agar kinerja ikut membaik.

Tujuan dari diselenggarakannya penelitian ini adalah untuk menggali bagaimana *employee engagement* dan *job involvement* mempengaruhi kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Kebaruan fundamental penelitian ini terletak pada eksplorasi empiris komprehensif terhadap mekanisme mediasi kepuasan kerja dalam menjelaskan hubungan antara konstruk *employee engagement* dan *job involvement* secara simultan terhadap kinerja karyawan, yang difokuskan pada konteks organisasi yang spesifik, yakni Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di sektor transportasi laut,

yaitu PT Pelni Cabang Surabaya. Pendekatan ini secara signifikan melampaui fragmentasi studi-studi sebelumnya yang seringkali menguji hubungan antar variabel secara terpisah atau dalam konteks non-BUMN/non-maritim, sehingga memungkinkan identifikasi nuansa kontekstual yang mempengaruhi validitas eksternal teori-teori manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada penyempurnaan model teoretis mengenai prediktor kinerja, tetapi juga menawarkan implikasi manajerial yang presisi dan relevan bagi praktik SDM dalam entitas BUMN yang memiliki karakteristik operasional dan kultural yang unik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh *Employee Engagement* dan *Job Involvement* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT PELNI (Persero) Cabang Surabaya”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kepada latar belakang masalah di atas, maka diperlukan suatu pendekatan yang tepat untuk memperoleh jawaban atas permasalahan tersebut. Dengan demikian, pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. PELNI (Persero) Cabang Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh *Job Involvement* terhadap kinerja karyawan pada PT. PELNI (Persero) Cabang Surabaya?

3. Apakah terdapat pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. PELNI (Persero) Cabang Surabaya?
4. Apakah terdapat pengaruh *Job Involvement* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. PELNI (Persero) Cabang Surabaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan penelitian dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* dan *Job Involvement* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi pada PT. PELNI (Persero) Cabang Surabaya) dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Guna menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. PELNI (Persero) Cabang Surabaya.
2. Guna menganalisis pengaruh *Job Involvement* terhadap kinerja karyawan pada PT. PELNI (Persero) Cabang Surabaya.
3. Guna menganalisis apakah terdapat pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. PELNI (Persero) Cabang Surabaya.
4. Guna mengalisis apakah terdapat pengaruh *Job Involvement* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. PELNI (Persero) Cabang Surabaya.

1.4. ` Manfaat Penelitian

1) Bagi Penulis

Penelitian ini menjadi sarana bagi penulis untuk mengembangkan dan menerapkan pengetahuan teoritis yang telah diperoleh selama perkuliahan ke dalam konteks praktik nyata. Selain itu, penelitian ini juga merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan program Strata Dua (S2) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

2) Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan serta menjadi sumber referensi dan informasi bagi peneliti selanjutnya yang berminat mengkaji topik serupa. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis bagi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, khususnya di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

3) Bagi Perusahaan

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh masukan, informasi, serta bahan pertimbangan yang konstruktif bagi PT PELNI (Persero) Cabang Surabaya dalam melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan strategis terkait peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperluas wawasan dan pengetahuan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif.

- 4) Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan *Social Exchange Theory* (SET) dalam konteks hubungan kerja di sektor BUMN, khususnya dalam memahami peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang memengaruhi keterikatan dan kinerja karyawan.