

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi, baik perusahaan ataupun instansi. Selain itu, sumber daya manusia juga merupakan faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan (Hadi, 2015). Sumber daya manusia diharapkan mampu bersaing secara global. Keunggulan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja didalamnya sebagai salah satu faktor internal. Menurut Bakker (2009) organisasi tidak lagi hanya dituntut memiliki pekerja dengan kemampuan di atas rata-rata, akan tetapi organisasi juga harus memiliki seorang pekerja yang mampu menginvestasikan dirinya untuk terlibat secara penuh dalam bekerja, proaktif, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap standar kualitas kinerja.

Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah di mana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya, sarana-prasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi sering terjadi permasalahan yang tidak menutup kemungkinan bisa membuat organisasi itu hancur bahkan bubar. Masalah itu sering datang dari individu yang berada dalam organisasi itu sendiri maupun dari luar.

Salah satu organisasi atau lembaga yang sering mengalami beberapa permasalahan yaitu lembaga pondok pesantren di Yogyakarta. Menurut Nasir (2005) pondok pesantren adalah lembaga keagamaan, yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan agama dan Islam. Pondok pesantren yang mengajarkan tentang agama dan islam seperti pondok pesantren X yang berada di Yogyakarta. Pondok pesantren X yang sudah berdiri sejak tahun 1999, saat ini telah memiliki santri mukim sebanyak 270 santri yang terdiri dari santri putra dan putri yang sebagian besar santri adalah mahasiswa yang sedang menempuh pendidikan di Universitas seperti UGM, UNY, STMIK AMIKOM Yogyakarta, UIN Sunan Kalijaga, UMBY, dan UII. Selain mahasiswa ada juga santri yang berstatus sebagai pelajar sekolah menengah atas yang sedang menempuh pendidikan di MAN, SMA dan SMK sekitar pondok pesantren.

Pondok pesantren di bagi menjadi beberapa kriteria. Menurut Qomar (2007) pondok pesantren terdiri dari pondok pesantren tradisional dan modern. Perbedaan tersebut dapat diidentifikasi dari perspektif manajerialnya, yaitu:

1. Pesantren tradisional berjalan secara alami tanpa berupaya melakukan pengelolaan secara efektif .
2. Pesantren modern telah dikelola dengan rapi dan sistematis dengan kaidah manajerial yang umum.

Sistem kepengurusan pesantren modern telah tersusun seperti organisasi pada umumnya. Di mulai dari Ketua (lurah pondok) yang bertugas menjadi penghubung antara pesantren dengan “*ndalem*”, hubungan sosial luar pondok,

mengkoordinasi kerja semua bidang dan bekerja sama dengan wakil (wakil lurah pondok). Sekretaris bertugas pendataan dokumen, pendataan inventaris, pembuatan kartu santri dan mengurus surat keluar-masuk. Bendahara bertugas untuk penarikan uang syahriah santri setiap bulan, penyetoran keuangan setiap 2 hari sekali ke “*ndalem*”, mengatur pengeluaran keuangan pondok dan pelaporan keuangan setiap bulan. Keamanan bertugas mengurus segala tentang keamanan santri dan pondok. Pendidikan bertugas mengurus segala urusan pendidikan diniyah di pondok. PMBS bertugas pengadaan acara maupun pengadaan minat bakat santri. Kebersihan bertugas bertanggung jawab terhadap kebersihan pondok maupun lingkungan sekitar pondok. Kesehatan bertugas membantu santri yang sakit, dan mengurus segala sesuatu yang berkaitan dengan kesehatan baik santri maupun keluarga pengasuh. Kerumahtanggaan bertugas membuat menu makan santri, membuat jadwal piket masak, mengurus konsumsi acara-acara yang berlangsung di pondok dan mengecek segala kebutuhan pondok. Pengurus tersebut yang akan mengatur sistem yang ada dalam pondok pesantren.

Keterangan di atas merupakan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pengurus pondok pesantren X. Pondok pesantren X ini sedikit berbeda dengan pondok-pondok pesantren yang lain, dibuktikan dengan ungkapan beberapa teman yang dari pondok pesantren lain mengatakan bahwa ketika melihat aktivitas pengurus di pondok pesantren X ini padat dengan kegiatan yang di luar kewajiban seperti di pondok pesantren lain. Banyak kegiatan yang membuat pengurus memberikan tenaga, dan waktu yang lebih banyak untuk selalu berada di pondok pesantren X ini, misalnya membantu aktivitas putra-putri pengasuh pondok

pesantren, dan membantu kegiatan pengajian-pengajian yang dilakukan oleh warga sekitar, kelompok pengajian jamaah luar dan pengajian rutin lainnya. Akan tetapi, pengurus di dalam pondok pesantren X ini mendapatkan bebas biaya makan setiap bulannya. Pengurus di dalam pondok pesantren X ini juga sangat berpengaruh dalam kemajuan pondok pesantren.

Masa depan pesantren sangat ditentukan oleh faktor manajerial, seperti yang diungkapkan oleh Qomar (2007) pesantren kecil akan berkembang secara signifikan manakala dikelola secara profesional. Dengan pengelolaan yang sama pesantren yang sudah besar akan bertambah besar. Sebaliknya pesantren yang maju akan mengalami kemunduran manakala manajemennya tidak terurus dengan baik. Jika pesantren mengabaikan manajemen pesantren kecil akan gulung tikar dalam menghadapi berbagai permasalahan. Oleh karena itu, pesantren membutuhkan pengurus yang bekerja secara totalitas untuk pesantren. Selain itu, pesantren juga membutuhkan pengurus yang mempunyai semangat, motivasi, dedikasi, totalitas dan penghayatan yaitu yang memiliki *work engagement* dalam menjalani pekerjaan yang diterimanya (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006).

Work engagement adalah perasaan positif, motivasi dan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan psikologis ditandai dengan semangat, dedikasi dan penghayatan (Schaufeli & Bakker (2004). *Work engagement* adalah keadaan dimana kesejahteraan atau kepuasan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang. Maslach dan Leiter (1997) telah menemukan keterlibatan

sebagai lawan dari kelelahan. Karyawan yang terlibat memiliki perasaan energik dan efektif terhadap pekerjaan pengurus. Dengan demikian keterlibatan ditandai dengan energi, keterlibatan dan profesionalisme-kebalikan langsung dari tiga dimensi kelelahan utama.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) *work engagement* memiliki karakteristik yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* diartikan sebagai level energi dan resiliensi yang tinggi, terdapat kemauan untuk menginvestasikan tenaga, persistensi dan tidak mudah lelah. *Dedication* diartikan sebagai keterlibatan yang kuat yang ditandai oleh antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi. *Absorption* diartikan sebagai keadaan terjun total pada karyawannya (sulitnya memisahkan karyawan dari pekerjaannya) (Saks, 2006). Oleh karena itu, suatu organisasi membutuhkan *work engagement* yang tinggi.

Akan tetapi, menurut hasil penelitian Gallup (2011) mengenai tingkat *engagement* lebih dari 6,5 juta karyawan di 170 negara dan membaginya dalam 3 kategori utama yaitu karyawan “*engaged*”, “*not engaged*” dan “*actively disengaged*”. Hasil penelitian Gallup menyatakan bahwa terdapat 63% karyawan berada dalam fase “*not engaged*”. Karyawan pada fase “*not engaged*” adalah karyawan yang tidak memiliki motivasi dan memiliki kemungkinan lebih kecil untuk ikut terlibat dalam tujuan maupun hasil organisasi. 24% karyawan berada pada kategori “*actively disengaged*”, yaitu karyawan yang merasa tidak bahagia, tidak produktif dan kemungkinan besar menyebarkan hal-hal negatif, seperti berusaha mengganggu pekerja lain. Sementara itu hanya 13% karyawan diseluruh dunia yang berkomitmen secara psikologis terhadap pekerjaannya dan

kemungkinan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Survei Gallup tahun 2011-2012 untuk Indonesia menunjukkan hasil yang tidak berbeda jauh, yaitu 77%+3 (estimasi *margin error* 3%) *not engaged*, 15%+2 (estimasi *margin error* 2%) *actively engaged*, dan hanya 8%+3 (estimasi *margin error* 3%) karyawan yang *engaged*.

Gallup (2011) menyatakan banyak hasil penelitian menunjukkan karyawan yang terikat adalah karyawan yang lebih produktif, fokus pada konsumen, dan bertahan dari godaan meninggalkan perusahaan. Hal inilah yang dipahami banyak perusahaan terbaik dunia bahwa dengan mengembangkan *engagement* akan membantu perusahaan dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Peningkatan angka *work engagement* pada karyawan akan memberikan dampak baik bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 1 Mei – 7 Mei 2017, dengan delapan pengurus pondok pesantren X mengatakan bahwa seluruh individu ingin melakukan tugas maupun pekerjaan yang telah di berikan pada setiap individu dengan baik. Menurut subjek, yaitu pengurus dalam pesantren merupakan pengabdian seorang santri kepada kyai. Akan tetapi, menurut subjek di pesantren X ini adalah pesantren yang memiliki banyak sekali kegiatan maupun acara-acara yang sebenarnya di luar tugas subjek. Akan tetapi, subjek tidak bisa menghindari hal tersebut. Oleh karena itu, lima dari delapan subjek mengatakan tidak bisa mengerjakan pekerjaan yang diberikan subjek secara maksimal. Subjek juga mengatakan kurang semangat menjalankan pekerjaan seperti membantu ketika ada acara karena sedikit terpaksa. Subjek juga

mengatakan merasa lelah dengan padatnya jadwal yang ada di pesantren maupun kampus, sehingga subjek tidak bisa memaksimalkan setiap pekerjaan yang ada. Enam dari delapan subjek mengatakan pada awal penarikan menjadi pengurus subjek merasa terpaksa, sehingga dalam menjalankan tugas ada rasa enggan untuk mengerjakannya.

Berdasarkan yang tidak sesuai dengan aspek *work engagement* yaitu, delapan pengurus pondok pesantren X mengatakan bahwa seluruh individu ingin melakukan tugas maupun pekerjaan yang telah di berikan pada setiap individu dengan baik. Menurut subjek, yaitu pengurus dalam pesantren merupakan pengabdian seorang santri kepada kyai. Akan tetapi, menurut subjek di pesantren X ini adalah pesantren yang memiliki banyak sekali kegiatan maupun acara-acara yang sebenarnya di luar tugas subjek. Akan tetapi, subjek tidak bisa menghindari hal tersebut. Sedangkan yang tidak sesuai dengan aspek *vigor* yaitu, subjek mengatakan kurang semangat menjalankan pekerjaan seperti membantu ketika ada acara karena sedikit terpaksa. Subjek juga mengatakan merasa lelah dengan padatnya jadwal yang ada di pesantren maupun kampus, sehingga subjek tidak bisa memaksimalkan setiap pekerjaan yang ada. Sedangkan yang tidak sesuai dengan aspek *dedication*, lima dari delapan subjek mengatakan tidak bisa mengerjakan pekerjaan yang diberikan subjek secara maksimal. Terakhir, yang tidak sesuai dengan aspek *absorption* yaitu, enam dari delapan subjek mengatakan pada awal penarikan menjadi pengurus subjek merasa terpaksa, sehingga dalam menjalankan tugas ada rasa enggan untuk mengerjakannya.

Begitu pula dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti pada 2 Maret – 5 Mei 2017, terlihat pada saat ada kegiatan yang membutuhkan pengurus, dari 25 pengurus putri yang selalu membantu kegiatan tersebut hanya 5-10 orang saja, dan yang hadir hanya orang-orang tertentu. Kemudian untuk pengurus putra sendiri, pada hari-hari biasa ketika santri maupun *ndalem* membutuhkan pengurus yang sering muncul juga hanya orang-orang tersebut, sedangkan pengurus yang lebih acuh maupun cuek dengan keadaan sekitar pesantren. Ketika di pesantren ada acara seharusnya semua pengurus turun untuk membantu jalannya acara tersebut. Bagi laki-laki ikut membantu menyediakan air minum dan menata parkir, akan tetapi di lapangan yang menyediakan air minum dari pengurus putri dan yang membantu menata parkir hanya 2 – 3 orang. Sedangkan, pengurus putri yang bertugas membantu di dapur yang ikut serta hanya sekitar 8 – 10 orang. Dari hasil wawancara dan observasi di atas dapat disimpulkan bahwa lima dari delapan pengurus memiliki aspek yang tidak sesuai dengan *work engagement* dalam menjalani pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dan observasi yang menggunakan aspek *work engagement* dari Schaufeli dan Bakker (2004) yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang tidak terpenuhi.

Work engagement sangat penting, karena karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, pengurus bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan inteligensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku pengurus untuk memastikan apa yang pengurus lakukan

benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan, (Thomas dalam Mujiasih & Ratnaningsih, 2012). Karyawan juga akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang yang diharapkan baik dalam waktu dan energi.

Organisasi dapat meningkatkan *engagement* karyawan, organisasi sebaiknya juga mengetahui hal-hal apa saja yang dapat mempengaruhi *engagement*. Simon (dalam Kimberly, 2013) menyebutkan bahwa seorang karyawan dapat *engaged* jika karyawan menemukan arti dan motivasi personal dalam bekerja, mendapat dukungan interpersonal yang positif, bekerja dalam lingkungan kerja yang efisien, memiliki keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan *Psychological well-being* karyawan. Berdasarkan penelitian Kimberly (2013), karyawan yang memiliki *psychological well-being* yang tinggi akan memiliki keterikatan dengan pekerjaan yang tinggi. Pandangan tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Robertson dan Cooper (2010), yang mengungkapkan bahwa *psychological well-being* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *engagement*, di mana tingginya *well-being* dapat membantu meningkatkan *engagement* dan rendahnya *well-being* akan menyebabkan rendahnya *engagement*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus dari delapan orang, lima orang di antaranya mengatakan bahwa subjek merasa kesulitan dengan beberapa tugas yang diberikan kepada subjek, kemudian subjek ketika menghadapi permasalahan tidak terbuka dengan yang lain karena kurang percaya dengan orang lain. Subjek juga mengatakan masih kesulitan dalam mengambil keputusan

sendiri, dan adanya tekanan dalam diri subjek. Kemudian subjek juga mengatakan kurang mempunyai control terhadap dunia luar, serta adanya rasa jenuh yang dimiliki dalam diri subjek. Subjek juga merasa lelah mengerjakan semua pekerjaan yang ada, terlebih lagi subjek sering merelakan agenda yang sudah direncanakan karena sering adanya acara yang pemberitahuannya secara tiba-tiba sehingga subjek harus membatalkan agenda dan ikut membantu acara tersebut. Banyaknya kegiatan yang terkadang membuat subjek merasa jenuh akan tetapi subjek tetap harus melakukan semua itu, dikarenakan subjek tidak ingin menyakiti hati seorang guru sehingga rasa takut itu dijadikan motivasi untuk melakukan pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus yang tidak sesuai dengan aspek *psychological well-being*, dari delapan orang lima orang di antaranya mengatakan yang tidak sesuai dengan aspek *self acceptance* yaitu banyaknya kegiatan yang terkadang membuat subjek merasa jenuh akan tetapi subjek tetap harus melakukan semua itu, dikarenakan subjek tidak ingin menyakiti hati seorang guru sehingga rasa takut itu dijadikan motivasi untuk melakukan pekerjaan yang diberikan. Sedangkan yang tidak sesuai dengan aspek *positive relations with other* yaitu subjek ketika menghadapi permasalahan tidak terbuka dengan yang lain karena kurang percaya dengan orang lain. Sedangkan yang tidak sesuai dengan aspek *autonomy* yaitu subjek merasa kesulitan dengan beberapa tugas yang diberikan kepada subjek, kemudian subjek juga mengatakan masih kesulitan dalam mengambil keputusan sendiri, dan adanya tekanan dari keluarga pengasuh pondok pesantren. Sedangkan yang tidak sesuai dengan aspek

environmental mastery yaitu subjek mengatakan kurang mempunyai control terhadap dunia luar, serta adanya rasa jenuh yang dimiliki dalam diri subjek. Sedangkan yang tidak sesuai dengan *purpose in life* yaitu subjek mengatakan tidak memiliki tujuan lain dalam hidupnya saat ini, dan terakhir yang tidak sesuai dengan aspek *personal growth* yaitu Subjek merasa lelah mengerjakan semua pekerjaan yang ada, terlebih lagi subjek sering merelakan agenda yang sudah direncanakan karena sering adanya acara yang pemberitahuannya secara tiba-tiba sehingga subjek harus membatalkan agenda dan ikut membantu acara tersebut. Berdasarkan hasil penelitian Simon dan hasil wawancara, maka dapat dikatakan bahwa *work engagement* akan tumbuh dalam diri pengurus karena adanya masalah *psychological well-being* dari dalam diri pengurus tersebut.

Psychological well-being merupakan pencapaian kesempurnaan yang merepresentasikan realisasi potensi individu yang sesungguhnya (Ryff, 1995). *Psychological well-being* merupakan salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi hidup seseorang maupun dalam konteks kerja. Apabila dihubungkan dengan pekerjaan, *psychological well-being* merupakan faktor yang dapat mempengaruhi performa dan sikap pengurus, di mana pengurus yang mampu menyadari potensi dirinya dan merealisasikan potensi tersebut, akan dapat menunjukkan performa yang baik. Menurut Ryff (dalam Dwipayama, 2006) Dimensi yang digunakan dalam mengukur *psychological well-being* ada enam dimensi yaitu penerimaan diri (*self-acceptance*), hubungan positif dengan orang lain (*positive relationship with others*), otonomi (*autonomy*), penguasaan

lingkungan (*environmental mastery*), keyakinan memiliki tujuan hidup (*purposes in life*) dan pertumbuhan pribadi (*personal growth*).

Psychological well-being merupakan sebuah kondisi individu memiliki sikap yang positif terhadap dirinya sendiri dan orang lain, dapat mengambil keputusan sendiri dan dapat mengatur tingkah lakunya sendiri, dapat menciptakan dan mengatur lingkungan yang kompatibel dengan kebutuhannya, memiliki tujuan hidup dan membuat hidup lebih bermakna, serta berusaha mengeksplorasi dan mengembangkan dirinya (Ryff, 1989). Sedangkan menurut Hauser (dalam Indriani, 2014) *psychological well-being* merupakan kesejahteraan psikologis individu yang berfokus pada realisasi diri (*self actualization*). Menurut Ryff (1995), penting untuk mendapatkan *psychological well-being* karena nilai positif dari kesehatan mental yang ada di dalamnya yang akan membuat seseorang dapat mengidentifikasi apa yang hilang dalam hidupnya.

Psychological well-being berkaitan dengan keterikatan seseorang akan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *psychological well-being* yang tinggi akan memiliki keterikatan dengan pekerjaan yang tinggi. Pandangan tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Robertson dan Cooper (2010), yang mengungkapkan bahwa *psychological well-being* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *engagement*, di mana tingginya *well-being* dapat membantu meningkatkan *engagement* dan rendahnya *well-being* akan menyebabkan rendahnya *engagement*. Interaksi antara *psychological well-being* dan *engagement* yang dimiliki karyawan dapat mengarah pada terciptanya kondisi *full engagement*,

di mana pada kondisi tersebut karyawan memiliki kondisi psikologis yang sehat, sekaligus tingkat *engagement* tinggi yang akan berlangsung dalam waktu lama.

Berdasarkan penelitian Kimberly (2013) menyatakan peningkatan pada kondisi *psychological well-being* juga akan diikuti dengan peningkatan pada *work engagement* karyawan yang bekerja di lokasi tambang. Selain itu, hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Robertson, Birch, dan Cooper (2012) yang menemukan bahwa *psychological well-being* dapat mempengaruhi timbulnya sikap kerja yang positif dan meningkatkan produktivitas mereka. Dengan adanya kondisi psikologis yang baik, ketika seseorang dapat menyadari dan memanfaatkan potensi dirinya secara utuh, akan mempengaruhi performa dan juga penghayatan seseorang terhadap apa yang ia kerjakan. Hal ini juga berlaku sebaliknya, ketika seseorang memiliki *engagement* dengan pekerjaannya, karyawan akan memiliki perasaan dan pikiran yang lebih positif dalam hubungannya dengan pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *psychological well-being* merupakan faktor penting untuk meningkatkan *work engagement* terhadap pengurus maupun organisasi tersebut. Maka dari itu, perumusan masalah dari penelitian ini adalah “Apakah ada hubungan antara *psychological well-being* dengan *work engagement* pada pengurus pondok pesantren X?”.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *psychological well-being* dengan *work engagement* pada pengurus pondok pesantren X di Yogyakarta.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian atau referensi bagi mahasiswa dan dapat memperkaya ilmu pengetahuan di bidang psikologi industri dan organisasi, terutama pada bidang *psychological well-being* dan *work engagement* pada pengurus pondok pesantren.

b. Manfaat Subjek

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi terhadap *work engagement* subjek dan sebagai masukan bagi subjek atau pengurus pondok pesantren, sehingga lebih termotivasi untuk meningkatkan *work engagement*.

c. Manfaat Organisasi

Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu pengasuh atau pondok pesantren untuk mengetahui tingkat *engaged* pengurus pondok pesantren.