

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang permasalahan**

Sumber daya manusia merupakan aset penting di dalam suatu instansi. Bagi instansi, memiliki sumber daya manusia yang produktif akan menghasilkan kinerja yang diharapkan mampu berdampak pada kelangsungan hidup maupun kemajuan instansi (Johnson, 2009). Pegawai dipandang sebagai modal penting bagi instansi, instansi harus memberikan perhatian khusus bagi pegawainya dan selalu berusaha untuk memberikan kenyamanan, serta memastikan keamanan pegawai selama bekerja, sehingga pegawai dapat merasa pekerjaan mereka sebagai salah satu pengalaman hidup yang menyenangkan. Pandangan ini membuat instansi saat ini fokus untuk dapat membuat pegawai mereka terikat dengan pekerjaan dan instansinya. Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berlandaskan pada proses-proses perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual maupun instansi. Keberhasilan pengelolaan sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Kenyataannya sumber daya manusia sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari untuk melanjutkan hidup manusia, yang dalam hal ini diimplementasikan dalam penerapan *work engagement* yang dapat menyelaraskan kehidupan manusia (Pri, 2017).

Keterikatan antara pegawai dengan pekerjaannya disebut dengan *work engagement*. Menurut Wellins & Concelman (2005) *work engagement* adalah kekuatan yang dapat memotivasi pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja pada

level yang lebih tinggi. *Work engagement* dapat dilihat dari tingkat komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, mengupayakan usaha secara waktu dan tenaga yang lebih, semangat dan ketertarikan, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Bakker & Leiter (2010) *work engagement* adalah konsep motivasi, di mana pegawai yang *engaged* merasa terdorong untuk berjuang menghadapi tantangan kerja. Pegawai berkomitmen untuk mencapai tujuan, secara antusias mengerahkan seluruh energinya untuk pekerjaan mereka.

Pengertian tersebut diperkuat oleh Schaufeli & Bakker (2004) bahwa *work engagement* merupakan kondisi pikiran yang positif, penuh, dan terhubung dengan pekerjaan yang ditandai dengan *vigour*, *dedication* dan *absorption*. *Vigour* ditandai dengan kemampuan akan tingginya ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk berupaya terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta gigih dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu pada keterlibatan kuat individu terhadap pekerjaannya, dan mengalami perasaan signifikan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, serta tantangan. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi sepenuhnya dan rasa senang pada pekerjaan, sehingga waktu terasa cepat berlalu ketika bekerja dan individu kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Pada era kemajuan teknologi yang begitu pesat seperti sekarang ini, organisasi makin dihadapkan dengan tantangan, termasuk bagi organisasi sektor publik yaitu tuntutan masyarakat mengenai tata kelola pemerintahan yang lebih baik (Kurniawan, 2013). Untuk mencapai hal itu, pemerintah harus terus berupaya memberikan kualitas pelayanan publik prima bagi masyarakat, termasuk dengan cara memiliki *work engagement* yang baik (Lioman, 2016). Penelitian terdahulu

mengindikasikan tentang rendahnya *work engagement* pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia (Hafiz & Kurniawan, 2018). Hal tersebut tercermin dari komposisi data PNS yakni 28,8% merasa penuh antusias atau semangat dalam bekerja, 46,2% yang selalu memandang pekerjaannya penting dan berguna, 40,4% yang merasa sangat tertarik dan terlibat dengan pekerjaannya dan 23,1% yang merasa bersemangat untuk berangkat kerja ketika bangun di pagi hari, 21,2% yang berenergi dalam bekerja, dan hanya 3,8% yang merasa larut atau asyik saat bekerja (Hafiz & Kurniawan, 2018).

Berdasarkan data yang didapat melalui wawancara awal dengan tiga pegawai di Biro Umum, Hubungan Masyarakat dan Protokol Setda DIY yang bekerja di Sub Bagian Rumah Tangga dan Sub Bagian Protokol Daerah Istimewa Yogyakarta. Subjek ke 1 yang merupakan staf perempuan bagian rumah tangga berusia 30 tahun pernah merasakan kurang semangat dalam mengemban tugasnya karena kurangnya dukungan dari rekan kerja (*vigor*). Kurangnya dukungan membuat subjek merasa takut untuk menghadapi rintangan sehingga jadi berkurangnya motivasi untuk bekerja. Subjek juga telah berupaya penuh untuk mengemban amanah sesuai perintah namun kurang diperhatikan oleh pimpinan sehingga menjadi kurang antusias terhadap pekerjaan tersebut. Subjek juga merasa waktu dengan keluarga harus direlakan untuk bekerja (*dedication*). Selain itu, subjek juga pernah merasakan kurang fokus karena pekerjaan yang terlalu banyak. Subjek juga pernah merasakan kurang puas terhadap pekerjaan yang dilakukan karena tidak membuat pimpinan bangga dan puas terhadap hasil pekerjaannya,

namun tetap bisa menikmati pekerjaan yang dilakukan karena sesuai dengan finansial yang didapatkan (*absorption*).

Adapun subjek ke 2 yang merupakan staf laki-laki bagian protokol berusia 56 tahun juga pernah merasakan kurang semangat saat bekerja karena menghadapi tugas dan pekerjaan yang monoton, sehingga tidak ada tantangan baru. Subjek juga pernah merasa hilang dalam kegigihan bekerja karena satu tim dengan *partner* yang kurang mampu menyatu dengan kelompok (*vigor*) Hal tersebut mampu berdampak pada kurangnya koordinasi tim sehingga terhambat dalam aktivitas pekerjaan yang menyangkut satu tim. Subjek juga sering mendapatkan tanggung jawab yang berat yang mana harus dilakukan dengan rinci dan detail, namun masih mampu untuk bertanggung jawab menyelesaikan tugasnya (*dedication*). Subjek juga pernah merasa kurang konsentrasi terhadap pekerjaannya karena skenario yang sudah direncanakan dan ditata dengan rinci serta detail tiba-tiba dapat berubah karena kondisi di lapangan (*absorption*).

Adapun subjek ke 3 staf laki-laki bagian rumah tangga berusia 27 tahun merasa pernah kehilangan semangat karena masalah yang sedang menumpuk dan sering dinilai salah oleh atasan (*vigor*). Subjek juga merasa bahwa mental dan fisik terasa lelah ketika diharuskan lembur di luar jam kerja dan terkadang tidak merasa antusias dengan pekerjaan karena seringkali bertentangan dengan harapan (*dedication*). Subjek juga merasa kurang dapat menikmati pekerjaan karena adanya tuntutan untuk cepat selesai sedangkan di sisi lain terdapat pekerjaan yang harus dikerjakan secara bersamaan yang mana dapat menjadikan tenaga dan pikiran menjadi banyak terkuras (*absorption*).

Di sisi lain, melalui jogjaprovo.go.id (2016), beberapa pegawai memiliki motivasi kerja yang rendah dan cenderung berputus asa dengan yang terjadi pada pekerjaan. Konteks tersebut sebagai contoh yang mana pegawai tidak bisa menerapkan pola yang seharusnya dapat diterapkan dengan baik. Seperti dimulai dari terlambat berangkat kantor akibat motivasi kerja yang kurang, sehingga menyebabkan konflik timbul di antara mereka, apabila pegawai tidak datang tepat waktu atau kurangnya disiplin maka akan menghambat suatu pekerjaan. Biro Umum, Hubungan Masyarakat dan Protokol Setda DIY merupakan instansi berbasis pelayanan masyarakat sehingga diharapkan dapat menjadi contoh yang baik bagi masyarakat dan selalu berupaya untuk menjadi pegawai yang siap dalam menghadapi keadaan apapun. Adapun seperti slogan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta yang dalam hal ini menaungi Biro Umum, Hubungan Masyarakat dan Protokol Setda DIY yang selalu didengungkan yaitu “SATRIA” yang merupakan singkatan dari selaras, akal, budi luhur-jatidiri, teladan-keteladanan, rela melayani, inovatif, yakin dan percaya diri, dan ahli profesional.

Hal tersebut memberi gambaran adanya permasalahan tentang *work engagement*. Dalam kerangka kerja pegawai di bidang layanan, Teori *Conservatory of Resources* (COR) merupakan kerangka tambahan untuk membantu menjelaskan indikator yang dapat meningkatkan motivasi internal yang positif yang dikenal dengan *work engagement* (Hobfoll, 2017). Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia memiliki kesadaran bahwa sumber daya energi itu penting dan berharga. Oleh karena itu, secara otomatis seorang pegawai akan berupaya mendapatkan, melindungi, serta melindungi sumber dayanya yang berharga (Belinda, 2021).

Dari penjelasan diatas, idealnya sesuai amanat Undang-Undang No 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta yang dalam hal ini menaungi Biro Umum, Hubungan Masyarakat dan Protokol Setda DIY harus mampu melakukan pelayanan publik yang sebaik-baiknya pada masyarakat selaku pengguna pelayanan publik. Aparatur Sipil Negara merupakan pamong praja dan sebagai teman masyarakat, yaitu aparat negara yang merespon dan melayani kebutuhan serta kepentingan masyarakatnya. Pasal 34 Undang-Undang Pelayanan Publik telah mengamanatkan perilaku pelaksana dalam pelayanan diantaranya yang sesuai dengan profesional, cermat, menjunjung tinggi nilai-nilai akuntabilitas, sesuai dengan kepastian dan tidak menyimpang dari prosedur, yang menguatkan pelayanan publik merupakan salah satu perwujudan dari fungsi Aparatur Sipil Negara sebagai abdi masyarakat. yang pada dasarnya seorang Aparatur Sipil Negara harus mampu memiliki kualitas dan kuantitas yang sesuai.

Berkurangnya kualitas kinerja yang berdampak pada masyarakat merupakan akibat dari kurangnya *work engagement* sehingga mengakibatkan pegawai menjadi merasa kurang memiliki gairah dalam bekerja, dimana hal ini membuat pegawai merasa terbebani saat bekerja dan membuat pegawai kurang produktif (Ayu, Maarif & Sukmawati, 2015). Penelitian tersebut juga diperkuat oleh studi pendahuluan yang dilakukan oleh Utami (2020) di Hotel Crystal Lotus Yogyakarta bahwa beberapa pegawai memiliki sikap kurang disiplin, kurang dapat berpartisipasi aktif dalam kegiatan, serta kurang dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan. Adapun hasil penelitian Utami (2020) menunjukkan

bahwa *psychological well being* pada aspek *self acceptance*, *purpose of life*, dan *personal growth* mempengaruhi *work engagement* pada pegawai. Hasil penelitian tersebut juga diperkuat bahwa *psychological well being* pegawai berada di taraf sedang, sedangkan *work engagement* di taraf rendah. Hal tersebut memperkuat penelitian Winasis (2018) bahwa rendahnya *work engagement* dapat menyebabkan penurunan kinerja individu yang dapat berdampak pada instansi hampir secara keseluruhan.

Di sisi lain, faktor-faktor yang menjadi penyebab terciptanya *work engagement* terbagi ke dalam tiga faktor yakni *job demands*, *job resources*, dan *personal resources* (Schaufeli, 2008). *Job demands* merupakan usaha yang dilakukan secara terus menerus demi mencapai permintaan hasil dari pekerjaan yang meliputi beban kerja, jam kerja dan tuntutan kerja. *Job resources* merupakan berupa sumber daya yang dapat membantu pegawai mencapai tujuannya dalam pekerjaan seperti dukungan dari rekan kerja, kesempatan untuk mengembangkan diri, dan hubungan dengan atasan. Adapun faktor yang terakhir adalah *personal resources*. *Personal resource* merupakan dimensi diri dan pada umumnya dihubungkan karakter individu yang mengontrol dan memberikan dampak pada lingkungan sesuai dengan keinginan dan kemampuannya. Lingkungan yang mendukung juga dapat menumbuhkan keinginan pegawai untuk mendedikasikan upaya serta kemampuannya (*engaged*) sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dan menunjukkan kinerja yang baik (Schaufeli & Bakker, 2004).

Selain itu, *work engagement* terbukti memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja. Menurut hasil penelitian dari Laksmi & Budiani (2015) pada 64

pegawai golongan III di Dinas Pendidikan Kota X, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *psychological well being* memiliki hubungan positif secara signifikan dengan motivasi kerja yakni sebesar 78,8%. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka akan diikuti peningkatan dari *psychological well being*. Menurut studi pendahuluan yang pernah dilakukan, subjek seorang pegawai Dinas Pendidikan di Kota X memiliki semangat (*vigor*) yang tinggi untuk bekerja tanpa memandang upah yang diterimanya. Subjek merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan (*dedication*), memiliki kinerja yang baik dan rajin (*absorption*), serta dapat membina hubungan yang baik dengan atasan. Hal itu membuat pegawai lebih mudah untuk saling membantu jika terdapat rekan kerja yang membutuhkan bantuan. Adanya komunikasi yang baik menciptakan *personal resource* yang positif. Begitu pula sebaliknya, subjek kedua yang merupakan rekan kerja subjek pertama memiliki *mindset* bekerja hanya untuk menghasilkan uang dan membayar tagihan (*external regulation*). Subjek kedua merasa kurang semangat dalam bekerja sehingga menjadikannya kurang memiliki komunikasi yang baik dengan atasan sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang negatif karena kurangnya motivasi dalam bekerja.

Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia mempengaruhi motivasi. Motivasi kerja merupakan kondisi yang mempengaruhi membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2016). Gagné & Deci (2005) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan proses perilaku adanya kebutuhan dan dorongan dari individu yang berasal dari internal

maupun eksternal di tempat kerja. Adapun aspek-aspek yang membentuk motivasi kerja adalah *external, introjected, identified, dan integrated*.

Selain adanya motivasi kerja yang bagus, faktor yang dapat mempengaruhi tingkat *work engagement* adalah *psychological well-being* (Chairinnisa & Suhariadi, 2018). Hal ini juga diperkuat oleh penelitian (Utami, 2020) bahwa *psychological well-being* memiliki pengaruh kuat terhadap *work engagement* sebesar 75,2%. Hal ini dikarenakan *work engagement* yang ada di Hotel Crystal Lotus tergolong rendah dikarenakan ada faktor yang mempengaruhi yang berasal dari individu itu sendiri yaitu *job demands*. Sesuai dengan studi pendahuluan yang telah dilakukan oleh Utami (2020) bahwa tuntutan atau beban kerja yang dirasakan oleh beberapa pegawai terkadang melebihi batas atau *overtime*, sehingga hal ini berpengaruh pada kurangnya tingkat *work engagement* yang dimiliki oleh pegawai. Namun, *job resources* dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada *work engagement* apabila *job demands* juga tinggi (Bakker & Demerouti, 2008). *Job resources* yang baik akan dapat mengatasi dampak buruk yang dihasilkan dari *job demands* yang berlebihan dan sehingga dapat menaikkan keterikatan pegawai dengan pekerjaan yang dimilikinya (Schaufeli & Bakker, 2004). Di sisi lain, *personal resource* juga faktor yang dominan dari *work engagement*, yang mana karakter individu dapat mengontrol lingkungan tempatnya bekerja sejalan dengan salah satu aspek dari *psychological well being* yakni *personal growth*. *Personal growth* memiliki pengaruh sebesar 20,8% terhadap *work engagement*. Adanya kemampuan *personal growth* yang baik menjadikan individu menyikapi masalah

dari sudut pandang yang positif sehingga pegawai merasakan kenyamanan dan memiliki keterikatan di tempat kerja.

Dari hal tersebut, penting untuk meneliti terkait pengaruh motivasi kerja dan *psychological well being* terhadap *work engagement* bagi para aparatur sipil negara di Biro Umum Hubungan Masyarakat dan Protokol Setda DIY karena adanya kinerja pegawai yang menurun, sehingga berdampak pada kurangnya *work engagement* seperti kurangnya antusiasme dalam bekerja yang ditandai dengan sikap sering terlambat, kurangnya konsentrasi saat bekerja, hingga merasakan kesulitan untuk dapat sejenak terlepas dari pekerjaannya. Hal ini membuat peneliti merumuskan masalah “apakah terdapat Pengaruh Motivasi Kerja dan *Psychological Well Being* terhadap *Work Engagement* pada para Aparatur Sipil Negara di Biro Umum Hubungan Masyarakat dan Protokol Setda DIY?”

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah mengkaji hubungan motivasi kerja dan *psychological well being* terhadap *work engagement* bagi para ASN di Biro Umum Hubungan Masyarakat dan Protokol Setda DIY. Adapun untuk manfaat penelitian dibagi menjadi dua yakni manfaat praktis dan manfaat teoritis.

### **A. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat menambah kajian psikologi terkait variabel motivasi kerja, *psychological well being*, dan kaitannya dengan *work engagement*.

## B. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menambah pemahaman terkait pentingnya meningkatkan motivasi kerja dan *psychological well being* pada pegawai aparatur sipil negara sehingga dapat meningkatkan *work engagement* di institusi pemerintahan.