

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Jakarta adalah Ibukota Negara Indonesia yang memiliki ragam komposisi penduduknya. Jumlah penduduk di Jakarta di tahun 2015 menurut statistik data BPS berjumlah 10.1177.924 jiwa. Pembangunan fisik di Indonesia diawali di kota Jakarta. Sampai saat ini barometer pertumbuhan selalu berawal dari Jakarta (Merdeka.2012).

Upaya untuk membangun Jakarta yang baik diwujudkan dengan menyediakan pelayan yang baik oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Agar dapat memberikan pelayanan yang baik dan prima, pegawai yang melayani diberikan tunjangan yang baik juga. Mantan Gubernur Provinsi DKI Jakarta periode 2014 sampai dengan 2017, Basuki Tjahaja Purnama mengatakan, para PNS yang jujur dan berkinerja baik kini dapat cepat naik jabatan dan mendapatkan gaji yang besar. Untuk PNS yang berstatus staf dan belum memiliki jabatan, besaran *take home pay* adalah Rp 9.592.000 untuk yang bertugas di bagian pelayanan, Rp 13.606.000 untuk bagian operasional, Rp 17.797.000 untuk bagian administrasi, dan 22.625.000 untuk bagian teknis.(Kompas, 2015)

*Take home pay* yang besar yang diterapkan di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI tercatat mulai diterapkan sejak awal 2015, atau dua bulan sejak Basuki Tjahaya Purnama menjabat sebagai gubernur dan diteruskan pada masa Gubernur Provinsi DKI Jakarta saat ini Anies Baswedan. *Take home pay* yang diterima PNS DKI setiap bulannya saat ini merupakan gabungan dari gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan kinerja daerah (TKD), dan tunjangan transportasi bagi para pejabat struktural.

Sosialisasi tentang mekanisme pemberian tunjangan berdasarkan kinerja ini dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta, Badan

Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi DKI Jakarta dan Dinas Komunikasi, Informasi dan Kehumasan Provinsi DKI Jakarta. Badan Kepegawaian Daerah menjadi peramu dan bagian dari penentu besar tunjangan ini.

Badan Kepegawaian Provinsi DKI Jakarta adalah badan yang dibentuk untuk menangani urusan kepegawai Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Provinsi DKI Jakarta (BKD Provinsi DKI Jakarta, 2018). Urusan kepegawaian yang menjadi tanggung jawab BKD Provinsi DKI Jakarta adalah mulai dari rekrutmen Calon Pegawai, kesejahteraan pegawai sampai dengan pensiun pegawai.

Pembina BKD Provinsi DKI Jakarta adalah Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia (BKN RI). Pada tahun 2017, BKN RI mengeluarkan Penghargaan Terhadap layanan Kepegawaian yang baik. Hal ini sebagai bentuk apresiasi terhadap pengelola kepegawaian pusat dan daerah. Berikut adalah daftar peraih BKN Awards sebagai pengelola kepegawaian terbaik 2017 :

**Tabel 1.1 Daftar Peraih BKN Awards Tahun 2017**

Kategori	Pemenang
Pengelola Kepegawaian Terbaik Tingkat Provinsi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Provinsi D.I. Yogyakarta</li> <li>2. Provinsi Jawa Barat</li> <li>3. Provinsi Jawa Timur</li> <li>4. Provinsi Kalimantan Selatan</li> <li>5. Provinsi Nusa Tenggara Barat</li> </ol>
Pengelola Kepegawaian Terbaik Tingkat Kabupaten/Kota Tipe A	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kabupaten Banggai</li> <li>2. Kabupaten Banyuwangi</li> <li>3. Kota Semarang</li> <li>4. Kota Sorong</li> <li>5. Kota Ternate</li> </ol>
Pengelola Kepegawaian Terbaik Tingkat Kabupaten/kota Tipe B	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kota Banda Aceh</li> <li>2. Kota Bantaeng</li> <li>3. Kabupaten Buleleng</li> <li>4. Kabupaten Sleman</li> </ol>

	3. Kabupaten Tobasa
Pengelola Kepegawaian terbaik tingkat Kabupaten/Kota Tipe C	1. Kota Blitar 2. Kota Kotamobagu 3. Kota Tarakan 4. Kota Tebing Tinggi 5. Kabupaten Rote Ndao

Sumber: [www.bkn.go.id](http://www.bkn.go.id)

Dari tabel di atas Provinsi DKI Jakarta tidak mendapatkan *Award* atau penghargaan dalam Kategori Pengelola Kepegawaian Terbaik tingkat provinsi. Padahal dibandingkan para penerima *awards* di atas *take home* pegawai BKD DKI Jakarta jauh lebih tinggi. Disamping itu, data serapan berdasarkan hasil wawancara dengan bagian keuangan BKD Provinsi DKI Jakarta adalah sebesar 33,73% per bulan Mei 2018. Hal ini dapat dikatakan rendahnya tingkat produktivitas. Tingkat produktivitas berkaitan dengan *employee engagement* yang rendah. Harter, J.K., Schmidt, F.L., dan Hayes, T.L. (2002) yang mengatakan “ *Businesses with more engaged employees have 51% higher productivity*” yang diartikan bahwa bisnis dengan pegawai yang *engaged* memiliki 51% produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang lain.

*Employee engagement* atau keterikatan karyawan dipandang dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas pegawai, profitabilitas pada organisasi, mempertahankan pegawai untuk setia pada organisasi dan kepuasan konsumen serta keberhasilan organisasi (gallup.com, 2013). Pegawai dengan tingkat *engagement* yang tinggi memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi akan mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas hasil kerja yang memuaskan. Banyak literatur telah menyebutkan bahwa *employee engagement* dapat memprediksi hasil *outcome*, kesuksesan organisasi, dan kinerja keuangan (Harter et al., 2002).

Kahn menjabarkan bahwa kelekatan pegawai ditandai dengan ada keterlibatan pegawai dalam bekerja secara fisik, kognitif, dan emosional. Kahn juga menjabarkan tentang *disengagement* yaitu pelepasan diri atau *withdrawal* dari

peran kerja, dalam menahan diri secara fisik, kognitif atau emosional selama kegiatan bekerja. *Withdrawal behavior* adalah salah satu perilaku berorganisasi yang bisa menyebabkan turunnya kinerja organisasi. Seperti yang di temukan oleh Sagie (1998) tentang perilaku ketidakpuasan yang melahirkan keterlambatan yang disengaja. Perilaku *withdrawal behavior* mengacu pada seperangkat sikap dan perilaku yang dilakukan oleh karyawan saat di tempat kerja dengan tidak terlalu partisipatif karena alasan tertentu (Kaplan et al., 2009 dalam Orly Shafira dkk;2011). Ketidakmauan karyawan berpartisipasi pada pekerjaannya dikarenakan banyak hal, namun beberapa penelitian dari Orly, Koslowsky, Gupta, Nicholson dan Blau menunjukkan perilaku *withdrawal* terjadi karena beberapa hal mulai dari ketidakpuasan kerja, komitmen organisasi yang rendah, hingga beban kerja yang tinggi. Sedangkan menurut Beehr and Gupta (1978) mengatakan *withdrawal behavior* karyawan dari sebuah organisasi dapat mengambil banyak bentuk perilaku, termasuk menurunnya profit, ketidakhadiran, dan keterlambatan. Mungkin juga secara psikologis, yaitu dalam bentuk kehilangan keterlibatan kerja.

Colquitt, LePine, & Wesson (2015) mengatakan bahwa ada 2 bentuk dari *withdrawal behavior*, yaitu *psychological withdrawal* dan *physical withdrawal*. *Psychological withdrawal* yaitu tindakan yang merupakan pelarian mental dari lingkungan kerja. *Psychological withdrawal* ini hadir dalam beberapa bentuk dan ukuran. Contoh dari *Psychological withdrawal* seperti pembicaraan antara rekan kerja yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan, gossip dan mengobrol tentang topik diluar pekerjaan. Sedangkan *physical withdrawal* terdiri dari tindakan pelarian dalam bentuk fisik baik jangka pendek maupun panjang dari lingkungan kerja. *Physical withdrawal* juga hadir dalam beberapa bentuk dan ukuran. Contoh dari *Physical withdrawal* seperti datang terlambat, tidak menghadiri rapat dan pergi makan siang melebihi waktunya.

Bentuk *withdrawal behaviour* yang ditemukan pada pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta adalah keterlambatan. Berikut adalah data keterlambatan apel senin pagi:

**Tabel 1.2 Data Keterlambatan Pegawai**

Bulan	rata-rata persentase keterlambatan
Januari 2018	3,7%
Februari 2018	4%
Maret 2018	3%

Sumber: data rekap kehadiran Subbagian Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta, April 2018

Perilaku *withdrawal* lainnya yang ditemukan pada pegawai BKD adalah *long break*. Berdasarkan wawancara dengan salah satu PNS yang sedang mengurus Pensiun bahwa kehadiran pegawai BKD saat setelah jam istirahat yaitu jam 12 siang sampai dengan jam 1 siang tidak tepat waktu. Pegawai tersebut baru dilayani setelah jam 2 siang.

Selain hal *long break* menurut wawancara dengan Pegawai BKD sendiri pernah didapati pegawai yang melakukan tindakan yang melanggar kedisiplinan. Pertama terdapat pegawai yang ditemui sedang bermain *playstation* pada jam kerja. Kedua, pernah ada pegawai yang kedapatan tidak mengikuti upacara yang wajib dihadiri setiap PNS. Perilaku pertama dan kedua oleh Colquitt, LePine & Wesson (2015) dinamakan *Cyber loafing* dan *absenteeism*.

Selain *withdrawal behavior* hal lain yang mempengaruhi produktivitas pekerjaan adalah *rewards* atau penghargaan. Penghargaan atau *rewards* baik yang moneter dan non moneter dapat berpengaruh dalam *employee engagement*. *Monetary Rewards* atau penghargaan berupa uang meningkatkan kepuasan langsung pegawai, dan *non monetary rewards* atau penghargaan yang tidak bersifat keuangan sangat membantu dalam mengapresiasi pegawai yang dapat menjadi alat pemotivasi dan berujung pada keterikatan kerja (Burgess & Ratto, 2003).

Salah satu jenis *reward* dalam organisasi adalah *intrinsic rewards*. *Intrinsic rewards* pada dasarnya akan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik serta memberikan karyawan kebanggaan pada dirinya (Mahaney & Lederer, 2006). Contohnya adanya

pemberiaan kebebasan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang disukai dan dinilai lebih efektif oleh pegawai itu sendiri.

Dilihat dari segi *extrinsic rewards* pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta telah mendapatkannya dengan baik sedangkan untuk *intrinsic rewards*nya belum terpenuhi. Thomas (2009) mengatakan bahwa ada 4 dimensi yang dapat meningkatkan energi positif dan menghasilkan motivasi dan perasaan yang positif dalam bekerja bagi pegawai yaitu *meaningfulness, choice, competence* dan *progress*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai yang telah mendapatkan pelayanan BKD Provinsi DKI Jakarta menyatakan bahwa mereka belum merasa puas dengan hasil pelayanan yang diberikan di BKD Provinsi DKI Jakarta. Mereka merasa pelayanan yang diberikan lama dan tidak efektif. Peneliti selanjutnya mengkonfirmasi kepada salah satu pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta. Menurut pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta lamanya proses pelayanan di karena aturan yang harus mereka tempuh dan ada persetujuan dari atasannya dalam bertindak. Dengan kata lain pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta tidak diberikan *Choise* dalam bekerja.

Strumpel (1975) mengatakan bahwa pegawai dengan posisi yang stabil dalam organisasi dalam bekerja lebih memilih aspek non material dalam hal penghargaan. Dan Mathios (1988) juga berpendapat bahwa pegawai dengan pendidikan yang tinggi lebih cenderung memilih penghargaan yang bersifat *non monetary*.

Selain *withdrawal behavior* dan *intrinsic rewards factor* yang mempengaruhi *employee engagement* adalah pemimpinnya. Bakker (2011) menyatakan bahwa *job resource* adalah salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement*. *Job source* diartikan sebagai sumber daya kerja yang mengacu pada aspek fisik, sosial, atau organisasi dari pegawai. Salah satu bagian dari sumber daya kerja yang mempengaruhi *work engagement* adalah kepemimpinan. Bakker dan Schaufeli (2008) menjelaskan pegawai yang memiliki interaksi positif dengan pemimpinnya mereka akan meningkatkan tingkat *engagement* pada pekerjaannya. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang akan dibahas adalah gaya kepemimpinan transformational.

Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, yang menggunakan imbalan dalam menggerakkan bawahan, kepemimpinan transformasional menekankan terbentuknya rasa memiliki bagi setiap individu sebagai bagian dari kelompok. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh positif terhadap komitmen individu pada organisasi. Sebenarnya kepemimpinan mempunyai dampak langsung terhadap motivasi kerja, beberapa literatur menyatakan bahwa diantara motivasi yang dimiliki karyawan antara lain; peranan *leader*, gaji (*salary*), lingkungan kerja, jaminan karier, jaminan sosial yang diberikan dan lain sebagainya.

Kepemimpinan transformasional dapat memotivasi bawahannya untuk mencapai kinerja yang melampaui harapan, dengan mengubah sikap, keyakinan dan nilai-nilai bawahannya (Bass, 1985). Jika dilihat dari tingkat absensi Pegawai di BKD Provinsi DKI Jakarta yang masih belum 100% dapat disimpulkan sementara bahwa kurangnya kehadiran pemimpin yang transformational yang memotivasi dan mempengaruhi individu secara positif. Selain itu pelayanan kepegawaian yang dinilai masih lamban karena adanya bawahan yang menunggu arahan kerja dalam memberikan pelayanan juga merupakan adanya ketidak hadiran pemimpin transformational yang memberikan stimulasi intelektual atau *intellectual stimulation*. Avolio (2003) menyatakan ada empat faktor yang mempengaruhi seseorang pemimpin memiliki *Transformational leadership*, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Individual Consideration* dan *Intellectual Stimulation*.

Hayati et al. (2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan komponen penting dari *engagement*. Hasil dari penelitian mereka menunjukkan variabel terbesar dari dimensi *employee engagement* dijelaskan oleh komponen kepemimpinan transformational terutama pada dimensi *inspirational motivation*. Dikatakan pula bahwa kontak harian dalam kepemimpinan transformational dapat mempengaruhi *employee engagement*. Pegawai menjadi lebih *engaged* dengan pekerjaan mereka ketika atasan mereka mampu meningkatkan optimisme mereka melalui gaya kepemimpinan transformasionalnya. Permasalahan lamanya pelayanan di BKD dapat dihubungkan juga dengan kurang kehadiran gaya kepemimpinan transformasional yang di dalamnya terdapat dimensi *intellectual*

*stimulation* dimana pegawai dapat cara baru dalam menganalisa masalah dan meningkatkan kualitas

Peneliti tertarik untuk meneliti *engagement* pada pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta. Tentunya dengan berbagai faktor yang berpengaruh didalamnya. Bagaimana *withdrawal behavior* pegawai apakah memiliki kontribusi terhadap *engagement* atau *intrinsic rewards* akan memiliki kontribusi terhadap *engagement* atau *transformational leadership style* juga akan memiliki kontribusi terhadap *engagement* pada pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti berkeinginan kuat untuk meneliti *engagement* sebagai sebuah konsekuensi dari *withdrawal*. Adapun judul tesis ini adalah **“Pengaruh *Withdrawal Behaviour, Intrinsic Rewards* dan *Transformational Leadership Style* terhadap *Employee Engagement* Pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah diatas dapat di indentifikasikan masalah sebagai berikut :

1. *Take home pay* sudah baik namun secara *out put* belum maksimal seperti pada serapan anggaran yang belum 100% pada periode yang telah ditentukan.
2. Tingkat *employee engagement* yang rendah ditandai dengan adanya perilaku yang kurang memberikan *out put* kerja yang maksimal yang ditandai dengan belum adanya penghargaan di bidang pelayanan kepegawaian.
3. Adanya *withdrawal behavior* secara fisik dari pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta dalam bentuk *absenteeism* atau tingkat keterlambatan pegawai dalam bekerja yang masih tinggi.
4. Adanya *withdrawal behavior* secara psikologis dari pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta dalam bentuk *Cyber loafing* pada saat bekerja.
5. Adanya tingkat gaya kepemimpinan transformasional yang rendah di BKD Provinsi DKI Jakarta.

### 1.3 Pembatasan Masalah

Pada prinsipnya, tidak semua variabel yang berkaitan dengan masalah penelitian dapat diteliti dalam penelitian ini karena berbagai keterbatasan. Untuk itu, peneliti membatasi permasalahan yang akan dibahas adalah: *withdrawal behavior*, *intrinsic rewards*, dan *Transformational Leadership Style* pengaruhnya terhadap *Employee Engagement* pada Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta.

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan Pemaparan di atas maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *withdrawal behavior* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta?
2. Apakah *intrinsic rewards* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta?
3. Apakah *transformational leadership style* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta?
4. Dari Ketiga variabel *withdrawal behavior*, *intrinsic rewards* dan *transformational leadership style* manakah yang merupakan variabel paling dominan dalam menentukan *Employee Engagement* pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah *withdrawal behaviour* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta.
2. Untuk mengetahui apakah *intrinsic rewards* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta;

3. Untuk mengetahui apakah *transformational leadership style* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta.
4. Mengidentifikasi dari ketiga variabel *withdrawal behavior*, *intrinsic rewards* dan *transformational leadership style* variabel manakah yang paling dominan dalam menentukan *employee engagement* pegawai BKD Provinsi DKI Jakarta.

### 1.6 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Dunia Akademik  
Penelitian tentang *withdrawal behaviour* dan *intrinsic rewards* terhadap *employee engagement* masih sangat jarang di Indonesia. Penelitian ini bermanfaat dalam menyumbangkan wawasan dan pengetahuan baru terkait permasalahan di dunia kerja.
2. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta  
Manfaat bagi organisasi yang menangani langsung pegawai di lingkungan pemerintah Provinsi DKI Jakarta dapat merancang kebijakan agar organisasi berjalan efektif sehingga dapat meningkatkan pelayan dan kepuasan bekerja pegawai.
3. Bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta  
Penelitian ini dapat menjadi pertimbangan masuk dalam memberdayakan Sumber Daya Manusia sehingga dapat memaksimalnya hasil kerja dan kepuasan pegawai yang bekerja.