

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Aparatur Sipil Negara mempunyai fungsi penting dalam kehidupan bernegara. Dalam Undang-undang No 4 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara, salah satu hal yang menjadi pertimbangan penetapan Undang- Undang tersebut adalah “perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral, dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945”. Latar belakang yang menjadi dasar pertimbangan Undang-Undang tersebut mencerminkan kondisi ideal Aparatur Sipil Negara (ASN) yang akan mampu memberikan pelayanan publik maksimal bagi rakyat Indonesia.

ASN didefinisikan sebagai profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pasal 10 UU No 4/2015 kembali menegaskan fungsi ASN sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. ASN sebagai pelaksana kebijakan publik bertugas melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pimpinan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. ASN sebagai pelayan publik bertugas memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa bertugas mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Implementasi ketiga fungsi ASN oleh pemerintah didukung dengan penganangan penguatan budaya kerja melalui penetapan nilai dasar (*core values*) ASN BerAKHLAK dan *employer branding* “Bangga Melayani Bangsa”. Dalam Surat Edaran Menteri PAN dan RB No 20 Tahun 2021, dijelaskan “BerAKHLAK” adalah akronim dari Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif. *Core values* tersebut menjadi dasar penguatan budaya kerja di instansi pemerintah untuk mendukung pencapaian kinerja individu dan

tujuan organisasi/instansi (Surat Edaran Menteri PAN Dan RB Nomor 20 Tahun 2021, 2021). Sedangkan *Employer branding* ini menunjukkan bahwa ASN adalah profesi yang bangga dalam melayani bangsa.

Ketersediaan ASN yang kompeten di pusat dan daerah sangat menentukan kinerja organisasi dan menjadi faktor penting dalam menjalankan fungsi ASN melayani bangsa. Namun fakta yang dihadapi belum sesuai dengan harapan. Dalam berita pada *website* Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi tanggal 13 September 2022, dengan judul “Pemerintah Buka 530.028 Kebutuhan ASN Nasional Tahun 2022” ditulis bahwa kondisi saat ini penyebaran ASN tidak merata dan masih menumpuk di kota besar. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Azwas Anas menyampaikan bahwa permasalahan ASN bukan hanya kurangnya jumlah, namun juga penyebarannya. Meskipun proses rekrutmen, penyebaran, dan kebutuhan ASN setiap tahun sudah transparan, namun terjadi fenomena pegawai yang berpindah ketika sudah menjadi ASN. Fenomena ini menyebabkan ketimpangan jumlah ASN antara daerah dan kota besar terus terjadi.

Keadaan sebagaimana diuraikan di atas dikatalisasi dengan kondisi tenaga kerja yang ada. Dalam dunia kerja saat ini berbagai generasi, *baby boomer*, X, Y(milenial) dan Z, bekerja bersama dalam satu tempat (Frian & Mulyani, 2018), dimana masing-masing generasi membawa bakat dan keterampilan unik untuk memajukan daya saing bisnis organisasi (Coetzee et. al., 2017). Namun demikian, generasi milenial, yang lahir antara tahun 1980 sampai 2000 (Frian & Mulyani, 2018), berbeda dengan generasi sebelumnya. Mereka mampu menciptakan peluang baru menggunakan kecanggihan perkembangan teknologi, sangat sensitif terhadap perubahan lingkungan, serta mudah bosan dengan lingkungan yang monoton (Ramli & Soelton, 2019). Mereka akan mencari pekerjaan yang lebih menantang untuk memuaskan kebutuhan dan ketertarikan mereka (Dato’Mansor & Hossan, 2021).

Data angkatan kerja dari Badan Pusat Statistik, per Agustus 2022 menyatakan jumlah angkatan kerja dari generasi milenial (usia tahun ini 23 – 43 tahun) sebesar 68.418.315 dari total 143.722.644 orang atau 47,604%. Sedangkan dari generasi baby boomer 13,36%, X 28,36%, dan Z = 10,67%. Dapat disimpulkan bahwa jumlah angkatan kerja Indonesia terbanyak dari generasi milenial.

Pegawai pemerintah segera akan didominasi generasi milenial. Jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah 4.344.552 orang, dan kategori berdasarkan skala usia (BKN, 2022) sebagaimana tabel berikut.

Tabel 1.1. Sebaran Pegawai Negeri Sipil Indonesia Berdasarkan Usia

Usia (tahun)	18-20	21-30	31-40	41 – 50	51- 60	>60
Jumlah ASN	604	293.399	875.785	1.244.902	1.443.576	32.313
Persentase	0,02%	7,54%	22,51%	32,00%	37,10%	0,83%
Jumlah Per Kelompok	Milenial = 30,14%			Non Milenial = 69,86%		

Sumber: Data Badan Kepegawaian Negara per Desember 2022

Kondisi di atas secara tidak langsung mempengaruhi daya dorong birokrasi dalam menjalankan fungsi dan tugas pemerintahan walaupun belum optimal, karena perubahan budaya dengan komposisi usia seperti saat ini masih sulit dilakukan (Juwari et. al., 2020). Berdasarkan hal tersebut, maka organisasi perlu mengerti tentang karakter milenial karena mereka yang akan menghadapi tantangan ke depan (Hubeis et. al., 2018).

Salah satu variabel dalam manajemen SDM yang berperan dalam menjaga ketersediaan pegawai bahkan jika ditempatkan di wilayah terpencil adalah *engagement* (keterikatan). Michael Armstrong dan Stephen Taylor dalam buku “*Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice, 13th edition*” (2014) menyatakan arti dari *employee engagement* (keterikatan karyawan) sebagai berikut (p.202) (Armstrong & Taylor, 2014):

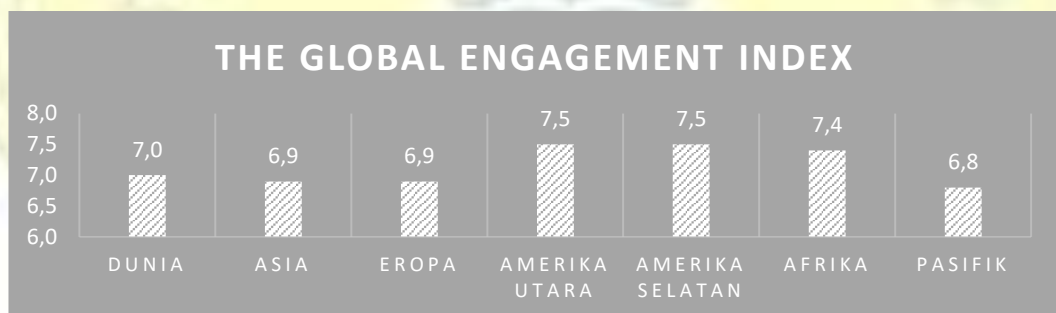
Engagement happens when people are committed to their work and the organization and are motivated to achieve high levels of performance. It has two interrelated aspects:

- 1) *job engagement, which takes place when employees exercise discretionary effort because they find their jobs interesting, challenging and rewarding; and*
- 2) *organizational engagement, when they identify with the values and purpose of their organization and believe that it is a great place in which to work and to continue to work.*

Armstrong dan Taylor (2014) menggambarkan *engaged employee* adalah pegawai yang berkomitmen pada pekerjaan dan juga organisasinya, dan termotivasi

untuk mencapai kinerja tingkat tinggi. Hal ini sejalan dengan penjelasan dari Zynta S. Byrne (2014) bahwa keterikatan karyawan adalah tentang menginvestasikan diri sendiri, menjadi otentik, dan menghasilkan kinerja dengan semangat, tekun dan energi. Keterikatan karyawan merupakan salah satu kunci penting keberhasilan organisasi (Dhiman, 2020). *Engaged employee* terkait dengan retensi, moral dan produktivitas, sebaliknya *disengaged employee* akan menyebabkan organisasi kehilangan uang karena ketidakhadiran, kehilangan produktivitas dan tingginya *turnover* pegawai (Dhiman, 2020). Oleh karena itu *engagement* penting bagi kinerja organisasi.

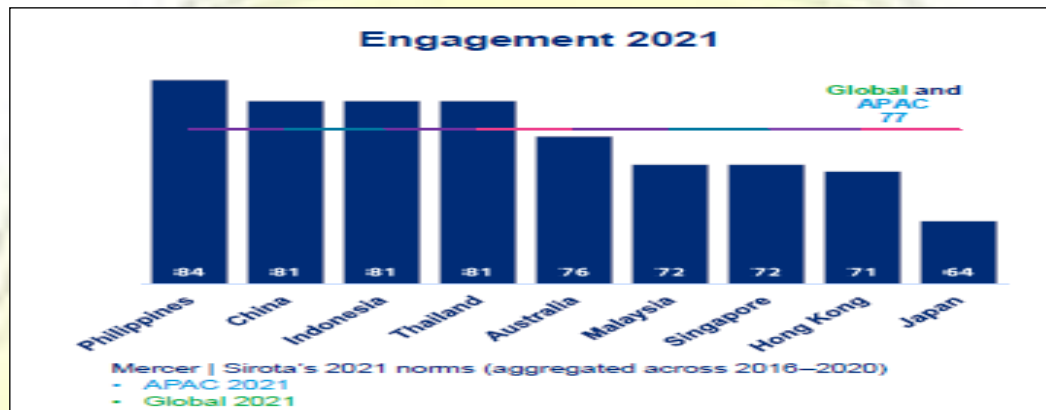
Survei *The Global Employee Engagement Index* yang dilakukan oleh Effectory International, lembaga survei independen di Eropa, pada 56 negara di dunia adalah survei opini terkait pekerjaan yang menggambarkan indeks *engagement*. Hasil nilai *employee engagement index* sebagaimana dalam Gambar 1.1 (International, 2020), dimana *engagement index* negara di Asia, Eropa, dan pasifik termasuk rendah.



Gambar 1.1. Perbandingan Indeks *Engagement* Global (Sumber: Effectory International (International, 2020))

Mercer Indonesia, sebuah lembaga konsultansi di bidang resiko, strategi, dan sumber daya manusia, menerbitkan hasil studi: “*Indonesia employee engagement insights*” pada tahun 2020. Survei dilakukan pada kondisi pandemi COVID19, oleh karena itu hasil survei dipengaruhi oleh pekerjaan di masa pandemi. Dalam laporan tentang *engagement* pekerja Indonesia tersebut dinyatakan bahwa pegawai yang ‘*engaged*’ adalah pegawai yang *committed* (bertahan di organisasi dan merasa bersemangat memenuhi misinya), *contributing* (termotivasi untuk membantu

keberhasilan organisasi), dan *captivated* (merasa berenergi dan berharap untuk datang bekerja).



Gambar 1.2. Tingkat *Engagement* di Wilayah Asia – Pasifik (Sumber: Mercer Indonesia, 2021)

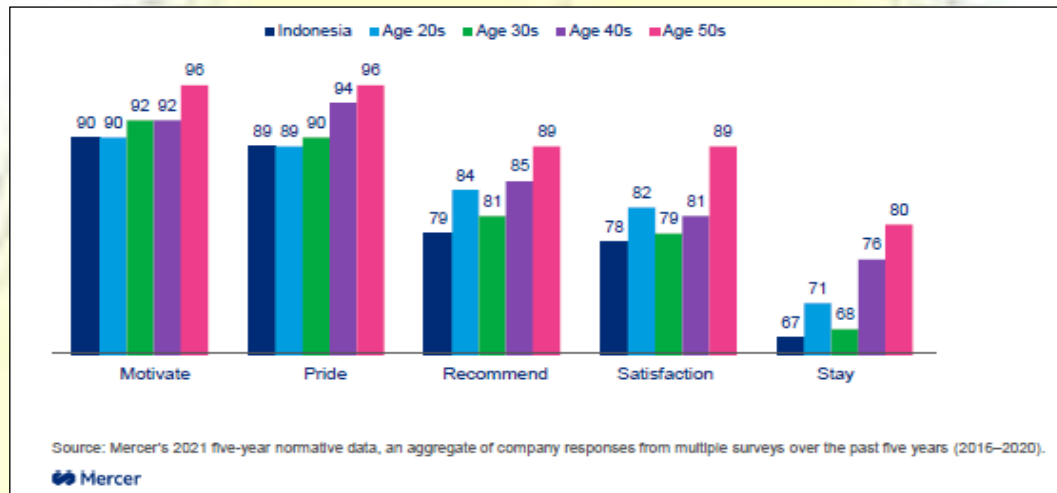
Perbandingan nilai *engagement* di antara negara-negara Asia Pasifik menurut survei Mercer sejalan dengan tingkat global dan bervariasi di dalam wilayah, sebagaimana disajikan dalam Gambar 1.2 di atas, Indonesia berada di urutan ketiga setelah Philippina dan China. Posisi tersebut lebih tinggi dari Thailand, Australia, Malaysia, Singapore, Hongkong dan Jepang. Kemudian, kondisi *engagement* di Indonesia dijelaskan lebih lanjut melalui lima indikator.



Gambar 1.3. Skor Indonesia per indikator *engagement* (Sumber: Mercer Indonesia, 2021)

Indikator yang digunakan Mercer untuk mengukur *engagement* yaitu *motivate*, *pride*, *recommend*, *satisfaction*, dan *stay*. Gambar diatas menjelaskan lima indikator *engagement* di Indonesia. Hasil pengukuran di Indonesia bahwa indikator ‘motivasi’ merupakan yang paling tinggi, yang kedua adalah *pride*, yang

ketiga adalah *recommend*, yang keempat adalah *satisfaction*, dan yang terakhir adalah *stay*. Selanjutnya dilakukan penjabaran masing-masing indikator berdasarkan usia responden.



Gambar 1.4. Tingkat *engagement* di Indonesia berdasarkan kelompok usia - data tahun 2016- 2020 (Sumber: Mercer Indonesia, 2021)

Pendapat Mercer (2021), ada 3 tema titik cerah (*bright spot*) untuk keterikatan pegawai di Indonesia seputar karyawan merasa dihargai dan dihormati di tempat kerja, yaitu: (1) mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, (2) perasaan didukung dan didorong oleh hubungan kedekatan emosional, dan (3) rasa yang kuat dari komunitas dan kolaborasi. Sedangkan 3 titik kritis (*hot spot*) penyebab stres di tempat kerja di Indonesia karena (1) proses dan prosedur yang tidak efisien, (2) jalur karir yang tidak jelas, dan (3) beban kerja yang berlebihan yang menyebabkan kesulitan mencapai keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Analisis keterikatan karyawan tersebut diharapkan dapat digunakan untuk melihat beberapa peluang yang dapat digunakan untuk lebih memperkuat daya saing bisnis dan ekonomi (Mercer, 2021).

Studi mengenai 'keterikatan' penting untuk memastikan elemen keterikatan karyawan yang dibutuhkan generasi milenial agar menjadi *high performer* serta menguji ciri retensi yang dibutuhkan milenial (Farzam, 2021). Kemampuan organisasi untuk dapat mengakomodir kebutuhan milenial akan mendorong milenial untuk tetap *engaged* pada organisasi, sekaligus sebagai sarana bagi organisasi dalam mempersiapkan pengelolaan generasi berikutnya (gen Z).

Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) adalah salah satu organisasi sektor publik di Indonesia dengan dominasi generasi milenial dan mempunyai tantangan organisasi yang cukup besar. BPOM adalah Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pengawasan Obat dan Makanan (PerPres Nomor 80 Tahun 2017 Tentang Badan Pengawas Obat Dan Makanan, 2017). BPOM dituntut untuk bisa bergerak cepat memberikan layanan terkait pengawasan obat dan makanan, termasuk dalam menghadapi pandemi. Tantangan bidang medis di awal pandemi antara lain melakukan indikasi ulang (*repurposing*) penggunaan obat yang disetujui untuk mengobati pasien Covid-19, dengan harapan untuk mempercepat translasi dan manfaat klinis bagi pasien; pengembangan terapi antibodi monoklonal; dan pengembangan serta produksi vaksin Covid-19 (Merald & Vabret, 2021). Kemungkinan terjadinya transmisi virus Covid-19 dari makanan dan pembungkus makanan terkontaminasi merupakan tantangan keamanan pangan, sehingga perlu dilakukan analisis bahaya dan titik kendali kritis, penerapan *Good Manufacturing Practices* dalam produksi pangan untuk mengurangi risiko infeksi Covid19, serta praktek higiene dan sanitasi yang baik (N.Olaimat et. al., 2020). Selain tantangan terkait tugas pokok dan fungsi, jumlah kantor BPOM yang tersebar di 34 ibukota propinsi dan 39 kabupaten/kota menimbulkan tantangan ketersediaan pegawai di kota-kota tersebut.

Pengelola SDM di BPOM secara periodik melakukan survei *engagement* dan komitmen terhadap seluruh pegawai. Hasil survei sebagaimana Gambar 1.5.



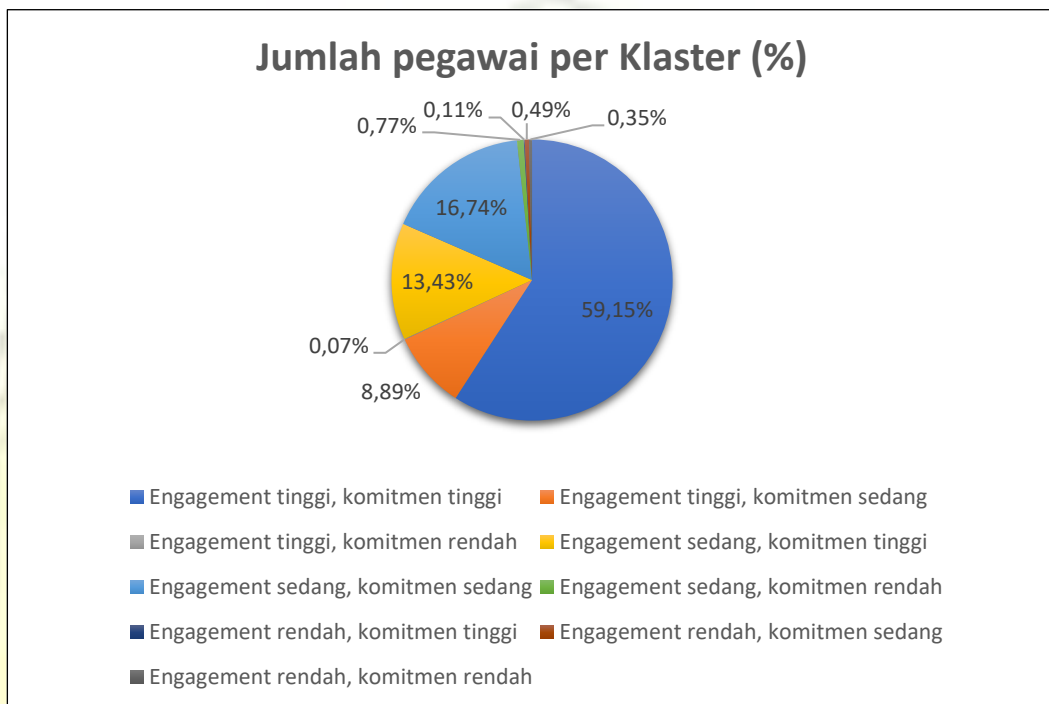
Gambar 1.5. Keterkaitan *employee engagement index* dan *organizational commitment index* (Sumber: Survei Opini (BPOM, 2020))

Keterkaitan antara *employee engagement index* dan *organizational commitment index* di BPOM digambarkan dalam sembilan kotak yang diterjemahkan ke dalam lima klaster. Penjelasan mengenai masing-masing klaster sebagaimana gambar di atas sebagai berikut. Klaster satu, pegawai yang siap menjadi motor penggerak organisasi, loyal dan mau berkontribusi bagi kepentingan organisasi. Klaster dua, pegawai yang mau menjalankan tugasnya dengan baik dan berkontribusi bagi organisasi, namun berpotensi keluar jika mendapatkan peluang yang lebih menarik. Klaster tiga, pegawai yang sebatas menjadi penumpang/penonton dalam organisasi, berpotensi memprovokasi pihak lain. Klaster empat, pegawai yang bertahan dalam organisasi tapi cenderung memprovokasi/menghambat kerja organisasi. Klaster lima, pegawai yang kecewa terhadap organisasi dan secara aktif mencari kesempatan untuk keluar. Pemetaan hasil survei *engagement* dan komitmen pegawai BPOM sebagai berikut.



Gambar 1.6. Pemetaan hasil survei *engagement* dan komitmen BPOM Tahun 2020 berdasarkan *ninebox cluster* (Sumber: Survei Opini (BPOM, 2020))

Survei yang dilakukan pada tahun 2020 menunjukkan posisi *engagement* dan komitmen pegawai BPOM mayoritas ada di kotak pertama. Pada gambar tersebut, kotak nomor 3 ada di pojok kanan atas, dengan jumlah pegawai sebanyak 59,15%. Sedangkan 40,85% pegawai lainnya tersebar ke dalam kotak 1,2,4,5,6,7,8 dan 9. Apabila dikonversi ke dalam klaster sebagaimana Gambar 1.5, maka klaster satu terdiri dari kotak nomor 3. Klaster dua terdiri dari kotak nomor 1 dan 2. Klaster tiga terdiri dari kotak nomor 4, 5, dan 6. Klaster empat terdiri dari kotak 8 dan 9. Klaster lima terdiri dari kotak nomor 7.



Gambar 1.7. Pemetaan hasil survei *engagement* dan komitmen BPOM Tahun 2020 dalam diagram lingkaran (Sumber: Survei Opini (BPOM, 2020))

Pengolahan data hasil survei menunjukkan bahwa 59,15% pegawai ada di klaster 1 = *high engagement, high commitment*. Sebagai komplemen, 40,85% pegawai ada pada klaster dengan *moderate/low engagement* dan *moderate/low commitment* yang berpotensi untuk:

- 1) Keluar dari organisasi jika mendapat peluang yang lebih menarik (8,96%)
- 2) Mudah terprovokasi pegawai lain (30,94%)
- 3) Bersikap memprovokasi yang dapat menghambat kerja organisasi (0,60%)
- 4) Aktif mencari kesempatan untuk keluar dari organisasi (0,35%)

Data kualitatif hasil survei menyatakan bahwa yang menjadi perhatian pegawai terutama pada lingkungan fisik, peluang pengembangan karir, dan kepemimpinan. Dari 3 aspek tersebut, aspek yang terkait dengan manajemen SDM adalah pengembangan karir dan kepemimpinan. Data tersebut menjadi dasar perlunya studi mengenai keterikatan karyawan di BPOM. Nilai *engagement* dapat berpengaruh pada kinerja organisasi dan berdampak pada pelayanan publik BPOM bagi masyarakat di seluruh wilayah Indonesia.

Penelitian yang akan dilakukan ini fokus pada *engagement* pegawai. Studi tentang *engagement* ini perlu dilakukan karena tiga hal. Pertama, *engagement* pegawai berbanding lurus dengan pencapaian kinerja individu dan organisasi. Kedua, *engagement* penting bagi generasi milenial karena menunjukkan *passion*, kecerdasan dan antusiasme dalam bekerja (Dato'Mansor & Hossan, 2021). Ketiga, *engagement* adalah persepsi yang menjadi "hak" pegawai, maka organisasi seyogyanya mampu memahami kebutuhan dan pemikiran karyawan untuk meningkatkan *engagement*. *Engagement* merupakan konstruk yang menarik untuk dieksplorasi lebih jauh. Tema riset tentang *engagement* yang menarik berdasarkan riset terkini yang direkomendasikan untuk diteliti antara lain: *engagement* pegawai generasi milenial (Hurtienne et. al., 2022), riset *engagement* pada organisasi sektor publik (Nadežda et. al., 2022), riset faktor distal prediktor *engagement* seperti budaya organisasi (Mayuran & Kailasapathy, 2022), *leadership* (Sirisena & Iddagoda, 2022), dan *personal resources* lain (Bakker & van Wingerden, 2021).

Lee, Rocco & Shuck (2011) menyatakan bahwa eksplorasi sumber daya/ anteseden memberikan cara yang lebih baik untuk memeriksa kehadiran holistik keterikatan karyawan, bukan sebagai sesuatu peristiwa diskrit atau tidak berhubungan dengan lainnya, tetapi dalam konteks ditarik dari, ditarik pada, dan/atau ditarik untuk, sebagai fenomena autentik dalam konteks pekerjaan. Penelitian sebelumnya terkait keterikatan pegawai, studi tentang prediktor atau anteseden keterikatan karyawan terutama didasarkan pada model *Job Demands-Resources* (JDR) (Saks, 2022). Asumsi utama model JDR adalah bahwa setiap pekerjaan memiliki faktor resiko spesifik yang berhubungan dengan stress terkait pekerjaan (Demerouti & Bakker, 2011), faktor resiko spesifik tersebut terbagi dalam dua kelompok umum: *job demands* dan *job resources*. *Job demands* dan *job resources* mempengaruhi *engagement*. *Job demands* adalah variabel yang harus 'dibayar' pegawai, baik secara fisik ataupun psikologis, antara lain pekerjaan yang berlebihan (*work overload*), karakteristik pekerjaan, dukungan supervisor, pekerjaan yang melelahkan secara fisik dan emosional (Byrne, 2014). *Job demands* menuju pada penurunan *engagement*. *Job resources* adalah variabel yang meningkatkan *engagement*, antara lain dukungan sosial, umpan balik kinerja, karakteristik pekerjaan, kesempatan belajar dan personalitas pegawai (Byrne,

2014). *Resources* diartikan sebagai karakteristik tidak terarah secara fisik, psikologis, sosial atau organisasi yang berfungsi untuk mencapai tujuan kerja dan meminimalkan kebutuhan biaya kerja secara fisiologis dan psikologis (Jeong et. al., 2022).

Variabel yang berdampak positif pada keterikatan karyawan antara lain *job characteristic* (Saks, 2006; Sundaray, 2011), *job fit* (Kwon & Park, 2019), *job satisfaction* (Kwon & Park, 2019; Sundaray, 2011), *meaningful work* (Afsar et. al., 2020; Kwon & Park, 2019), *role clarity* (Kwon & Park, 2019), *leadership* (Koekemoer et. al., 2021; Kwon & Park, 2019; Sundaray, 2011), *perceived supervisor support* (Kwon & Park, 2019).

Kepemimpinan dapat menjadi *job resources* ataupun *job demands* bagi *engagement* tergantung dari *leadership style* yang ditampilkan. Untuk variabel kepemimpinan transformasional, yang dicirikan oleh seorang pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi orang lain melalui pemberdayaan dan pengembangan (Fischer, 2016), maka kepemimpinan dikategorikan sebagai *job resources* karena dapat meningkatkan *engagement*. Gaya kepemimpinan berhubungan erat dengan keterikatan pegawai, dan tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan sangat tergantung dengan gaya kepemimpinan (Thanh & Quang, 2022).

Kepemimpinan transformasional muncul sebagai respons terhadap perubahan cepat di masyarakat, ekonomi, dan politik, sebagai perangkat untuk mempromosikan perubahan yang mengarah pada '*green society*' yang berorientasi sosial dan adil, sehingga berkontribusi pada penciptaan teknologi baru, inovasi, dan semacam kemajuan sosial (Zhuravleva & Poliak, 2022). Selain itu, tipe kepemimpinan transformasional lebih disukai oleh pegawai, dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional dan *laizes-faire* (Whitehead, 2021). Bagi pegawai milenial, gaya kepemimpinan yang disukai adalah *empowering* dan transformasional (Easton & Steyn, 2022; Zona, 2021). Hal diatas mendorong peneliti untuk melakukan riset peran *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) terhadap keterikatan karyawan.

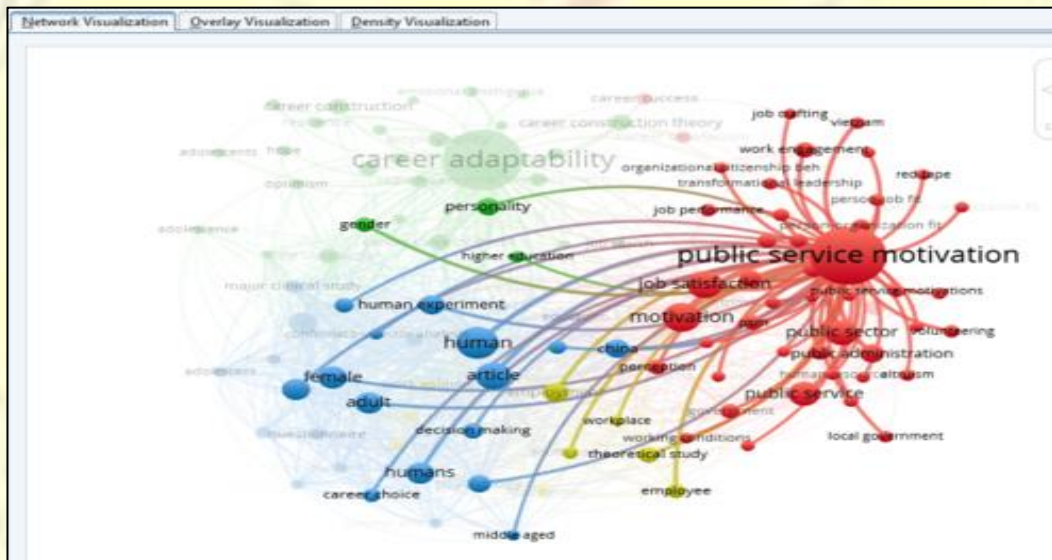
Penjelasan mengenai tantangan pengawasan Obat dan Makanan yang dihadapi BPOM menuntut ASN BPOM untuk memiliki *career adaptability*

(adaptabilitas karier) yang baik sehingga cepat dapat beradaptasi dengan tantangan dan lingkungan apapun. Hasil studi pada karyawan di industri media di Afrika (Coetzee et. al., 2017) menunjukkan bahwa faktor usia, adaptabilitas karir dan *career harmonisers* merupakan prediktor signifikan bagi *work engagement*. Sejalan dengan studi tersebut, riset pada pegawai milenial di bidang *startup* di Indonesia (Haryani, 2021) menunjukkan hasil studi kuantitatif bahwa adaptabilitas karier mempengaruhi *work engagement* pada dimensi *concern* dan *curiosity*, namun tidak memberi pengaruh pada dimensi *control* dan *confidence*.

Faktor diluar kepemimpinan transformasional dan adaptabilitas karier yang dapat meningkatkan optimalisasi pelayanan bagi masyarakat adalah ASN dengan motivasi layanan publik yang tinggi. ASN dengan motivasi tersebut akan mengupayakan memberikan pelayanan publik yang terbaik bagi *stakeholder*. Motivasi layanan publik atau *public service motivation* (PSM) merupakan tekad individu untuk bekerja pada organisasi sektor publik dengan orientasi prososial untuk membantu orang lain (Shim et. al., 2017). Penelitian dari Tran et. al. (2020) menyimpulkan bahwa ciri penting pegawai negeri dengan tingkat PSM tinggi adalah kemauan mereka untuk berkontribusi dengan penuh arti pada kebaikan masyarakat. Pegawai dengan PSM yang lebih tinggi memperkuat dampak positif beberapa *job resources*, seperti persepsi dampak sosial pada *work engagement* (Mussagulova, 2021). Hal ini mungkin didasari juga oleh teori pertukaran sosial, bahwa ketika karyawan merasa mereka diperlakukan dengan baik, mereka akan membalas dengan cara yang positif (Abdelmotaleb, 2020).

Keterkaitan antara variabel kepemimpinan transformasional, adaptabilitas karier, motivasi layanan publik terpetakan pada teori perilaku organisasi dari buku Jason A. Colquitt et. al.(2014). Dalam teori tersebut dinyatakan bahwa mekanisme grup berupa gaya kepemimpinan (termasuk di dalamnya kepemimpinan transformasional), dan karakteristik individu berupa adaptabilitas karier, mempengaruhi mekanisme individu berupa motivasi layanan publik. Ketiga unsur tersebut berdampak pada *individual outcomes*, dimana pada teori Colquitt mencakup *job performance* dan *organizational commitment*. Sedangkan menurut teori *Job demand-resource model* (Borst et. al., 2019; Demerouti & Bakker, 2011; Mussagulova, 2021), *job resources* (berupa kepemimpinan transformasional), dan

Peneliti menggunakan kata kunci “*career adaptability*” atau “*public service motivation*” dan dihasilkan 1577 data publikasi dari Scopus, yang diambil dari tahun 1981 – 2022. Gambar 1.9 menunjukkan data riset terkait adaptabilitas karier pada Scopus. Terdapat lima kluster rumpun kata terkait adaptabilitas karier, yang terdiri dari kluster merah (Analisis menggunakan *software* Vosviewer 1.6.18 menunjukkan bahwa tidak terdapat publikasi yang menghubungkan antara adaptabilitas karier dan motivasi layanan publik (Gambar 1.10).).



Gambar 1.10. Hasil analisis bibliografi motivasi layanan publik menggunakan Vosviewer (Sumber data: data primer yang diolah, 2023)

Menganalisis dan mengeksplorasi faktor pendorong ASN milenial yang bekerja di instansi Pemerintah untuk menjadi *engaged* pada organisasi menarik untuk diteliti. Obyek studi yang akan dilakukan ini adalah pegawai milenial, dengan justifikasi milenial segera menjadi jumlah terbesar SDM saat ini dan mereka mempunyai kekuatan untuk memutuskan kinerja, keberlangsungan dan kemajuan kontinyu organisasi (Dato’Mansor & Hossan, 2021).

Penelitian yang akan dilakukan ini menggunakan metode campuran eksplanasi sekuensial. Studi fase I, dengan metode kuantitatif dilakukan untuk membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan adaptabilitas karier terhadap *engagement* pegawai milenial, dengan motivasi layanan publik sebagai mediator. Analisis peran pemimpin terhadap *engagement* dilakukan dengan membandingkan kondisi pada dua kelompok ekstrim, yaitu unit organisasi dengan

nilai hasil survei *engagement* BPOM tahun 2022 tertinggi dan unit organisasi dengan nilai terendah. Unit pelaksana teknis BPOM terdiri dari 3 kategori (Balai Besar POM, Balai POM, dan Loka POM), maka dilakukan juga perbandingan per kelompok unit pelaksana teknis. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran lebih dalam mengenai perbedaan pengaruh variabel pada kedua tingkat *engagement* pada masing-masing kelompok unit kerja tersebut. Fase II, dengan metode kualitatif, bertujuan menganalisis prediktor *engagement* di masing-masing kelompok melalui wawancara.

Hasil studi diharapkan dapat mengeksplorasi peran masing-masing variabel independen terhadap keterikatan pegawai. Faktor kepemimpinan transformasional diharapkan dapat memberi masukan pada kebijakan manajemen talenta di BPOM, terutama dalam pemilihan pimpinan unit organisasi. Faktor adaptabilitas karier yang dimiliki pegawai diharapkan dapat menjadi pertimbangan untuk menetapkan kriteria calon pegawai dalam proses rekrutmen ataupun usulan pelatihan bagi pegawai. Faktor motivasi layanan publik diharapkan dapat memberi masukan dalam pengelolaan pegawai keseluruhan. Perbandingan studi pada unit organisasi dengan kondisi berbeda diharapkan mendorong unit organisasi dengan *engagement* rendah mengadopsi apa yang telah berhasil dilakukan oleh unit organisasi dengan *engagement* tinggi.

Pengawasan Obat dan Makanan berkontribusi besar pada kesehatan masyarakat, dan kesehatan adalah hak asasi manusia yang harus menjadi prioritas suatu negara. Oleh karena itu studi *engagement* pada pegawai BPOM menjadi penting karena diharapkan dapat meningkatkan pelayanan publik yang diberikan BPOM kepada masyarakat Indonesia. Hasil studi juga dapat menjadi masukan bagi instansi lain diluar Badan POM, atau bagi organisasi pengawas obat dan makanan di negara lain dengan kondisi yang sama dengan BPOM, yaitu memiliki beberapa kantor yang tersebar dimana *engagement* menjadi penting sebagai salah satu indikator retensi dan kinerja pegawai. Beberapa negara yang memiliki institusi pengawas obat dan makanan dengan jumlah kantor tersebar di banyak lokasi antara lain: *United States Food and Drug Administration* (USFDA) di Amerika dengan 223 lokasi, *Therapeutics Goods Administration* di Australia dengan 13 lokasi, *National Center of Medicine and Medical Devices* di Kazakstan dengan 20 kantor

regional dan 179 kantor di kota/distrik, serta *Ministry of Food and Drug Safety* di Korea dengan 6 kantor regional.

Keunikan dari studi ini adalah menggunakan adaptabilitas karier dan motivasi layanan publik secara bersamaan, dimana studi tentang ini masih sulit ditemukan. Secara umum, hasil penelitian diharapkan dapat membuktikan keterkaitan kepemimpinan transformasional, adaptabilitas karier, dan motivasi layanan publik dengan *engagement* PNS milenial, serta dapat dijadikan pertimbangan oleh organisasi pemerintah dalam menyusun kebijakan manajemen talenta yang tepat dalam memilih pimpinan unit kerja. Kebijakan penempatan pimpinan yang tepat dapat mengarahkan pegawai menjadi termotivasi, adaptif dan loyal terhadap organisasi sehingga diharapkan bisa memberikan pelayanan publik maksimal.

1.2. Pembatasan Penelitian

Penelitian ini membatasi pada upaya mengungkapkan pengaruh dua variabel eksogen, yaitu kepemimpinan transformasional dan adaptabilitas karier, satu variabel mediasi motivasi layanan publik terhadap satu variabel endogen yaitu keterikatan karyawan pada pegawai generasi milenial Badan Pengawas Obat dan Makanan dengan membandingkan kondisi pada unit kerja dengan nilai *engagement* tertinggi dan unit kerja dengan nilai *engagement* terendah.

1.3. Rumusan Masalah

Pembuktian pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen sebagaimana dinyatakan dalam pembatasan penelitian dilakukan melalui uji kuantitatif dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan ?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung adaptabilitas karier terhadap keterikatan karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi layanan publik terhadap keterikatan karyawan ?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi layanan publik ?

5. Apakah terdapat pengaruh langsung adaptabilitas karier terhadap motivasi layanan publik ?
6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan melalui motivasi layanan publik ?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung adaptabilitas karier terhadap keterikatan karyawan melalui motivasi layanan publik ?

Uji kualitatif untuk mengungkapkan prediktor keterikatan karyawan pegawai milenial di tempat kerja dilakukan dengan rumusan permasalahan sebagai berikut:

1. Apa faktor yang menyebabkan pegawai merasa terikat/tidak terikat?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi keterikatan pegawai?
3. Bagaimana adaptabilitas karier dapat mempengaruhi keterikatan pegawai?

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian pada uji kuantitatif adalah untuk melakukan analisis melalui tahapan mengidentifikasi, memahami, dan mengkaji, serta membuktikan hipotesis secara empiris:

1. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan.
2. Pengaruh langsung adaptabilitas karier terhadap keterikatan karyawan.
3. Pengaruh langsung motivasi layanan publik terhadap keterikatan karyawan.
4. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi layanan publik.
5. Pengaruh langsung adaptabilitas karier terhadap motivasi layanan publik.
6. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan melalui motivasi layanan publik.
7. Pengaruh tidak langsung adaptabilitas karier terhadap keterikatan karyawan pegawai milenial melalui motivasi layanan publik.

Sedangkan tujuan penelitian pada uji kualitatif adalah menemukan dan mengembangkan model pendorong keterikatan karyawan pada generasi milenial Badan Pengawas Obat dan Makanan.

1.5. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi terhadap:

1. Manfaat teoritis
 - a. Penelitian ini memberikan pengayaan teori mengenai pengaruh antara kepemimpinan transformasional, adaptabilitas karier, dan motivasi layanan publik, terhadap keterikatan karyawan.
 - b. Penelitian ini dapat membuktikan keterhubungan antara variabel adaptabilitas karier dan motivasi layanan publik.
 - c. Penelitian ini menambah literatur terkait faktor pendorong pegawai generasi milenial agar memiliki keterikatan di unit kerjanya, yang dapat dijadikan referensi oleh pengelola SDM dalam merancang program *engagement* bagi pegawai milenial.
2. Manfaat praktis
 - a. Penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi pimpinan masing-masing unit kerja di BPOM dalam mengelola SDM sesuai dengan kecenderungan faktor pendorong keterikatan pegawai di unit kerjanya.
 - b. Penelitian ini menjadi masukan bagi pimpinan tinggi di lingkungan BPOM untuk menyusun kebijakan penataan SDM dalam upaya meningkatkan *engagement* pegawai melalui kebijakan rekrutmen pegawai dan kebijakan manajemen talenta untuk memilih pemimpin yang tepat, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi.
 - c. Penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi bagi Kementerian PANRB dan Badan Kepegawaian Negara untuk meningkatkan keterikatan karyawan dari PNS di seluruh wilayah, yang akan berdampak pada layanan publik yang dihasilkan PNS bagi masyarakat Indonesia.

1.6. Kebaruan Penelitian (*State of the art*)

1. Kebaruan secara teoritis: penelitian ini menggunakan dua teori untuk melihat hubungan antar variabel, yaitu teori *Job Demand-Resources* untuk hubungan antara *job resources* dan *personal resources* terhadap keterikatan karyawan, dan teori perilaku organisasi dari Colquitt untuk menganalisis *group mechanism*,

individual characteristics, dan *individual mechanism* sebagai *job resources* dan *personal resources*. Penelitian yang memberi bukti empiris pengaruh langsung variabel adaptabilitas karier terhadap motivasi layanan publik belum pernah dilakukan.

2. Kebaruan secara praktis: penelitian yang menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, adaptabilitas karier, motivasi layanan publik, terhadap keterikatan karyawan secara bersamaan masih sulit ditemukan sehingga perlu dilakukan untuk meningkatkan keterikatan pegawai milenial di sektor publik.



*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*