

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dalam ekonomi global yang semakin saling terhubung, *employee engagement* atau keterikatan karyawan telah menjadi perhatian utama bagi para peneliti dan pemimpin perusahaan. Konsep ini tidak hanya dipandang sebagai strategi kerja, tetapi juga sebagai cara untuk memastikan karyawan selaras dengan tujuan dan nilai organisasi. Melalui keterikatan, karyawan didorong untuk termotivasi memberikan kontribusi bagi kesuksesan perusahaan sambil tetap memperhatikan kesejahteraan pribadi mereka.

Di era kerja modern yang didominasi oleh generasi X dan Y, kebutuhan akan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan menjadi semakin penting. Hal ini karena karyawan tidak hanya menginginkan pekerjaan yang memenuhi kebutuhan finansial, tetapi juga lingkungan yang memberikan makna dan tujuan yang lebih besar dari sekadar tugas sehari-hari. Proses ini bersifat dua arah: organisasi bertanggung jawab menciptakan kondisi yang mendukung keterikatan, sementara karyawan menentukan tingkat keterikatan mereka berdasarkan pengalaman yang dirasakan. Ketika keterikatan ini terwujud, karyawan lebih mungkin merasakan kepuasan kerja yang mendalam, loyalitas terhadap organisasi, keterikatan penuh dalam tugas, serta rasa pemberdayaan yang mendorong mereka untuk berkembang (Des & Mishra (2014).

Konsep *employee engagement* pertama kali muncul sekitar 30 tahun lalu ketika Kahn (1990) menerbitkan makalah tentang "*personal engagement*" yang mengemukakan bahwa karyawan memilih untuk berinvestasi penuh dalam pekerjaan mereka berdasarkan pengalaman kerja mereka. Beberapa tahun kemudian, Maslach dan Leiter (2008) memperkenalkan kembali konsep keterikatan karyawan sebagai kondisi penuh energi yang berlawanan dengan kelelahan kerja atau *burnout*. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi biasanya merasa berenergi, antusias, dan memandang pekerjaannya sebagai tantangan yang bermakna untuk ditaklukkan, bukan sebagai beban untuk dihindari. Hal ini berbeda dari mereka yang mengalami *burnout* yang merasa stres dan melihat pekerjaan

sebagai beban. Konsep *employee engagement* ini kemudian menjadi populer, menghasilkan berbagai definisi, konsep, metode pengukuran, dan teori keterikatan (Macey & Schneider, 2008). Dalam literatur saat ini, istilah seperti “*work engagement*”, “*employee engagement*,” dan “*job engagement*” sering digunakan secara bergantian, meskipun ada perbedaan kecil dalam konsep tersebut. Umumnya, para peneliti menggunakan alat pengukuran yang sama untuk menilai ketiga konsep ini (N. Zahari & Kaliannan, 2023).

Model *Job Demands-Resources* (JD-R) menjadi landasan teoretis untuk konsep keterikatan kerja (Bakker & Demerouti, 2007). Model *Job Demands-Resources* (JD-R) menjelaskan bahwa meskipun organisasi dapat menghadapi berbagai lingkungan kerja yang berbeda, karakteristik lingkungan tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori umum yakni tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Pendekatan ini menciptakan model yang dapat diterapkan dalam berbagai konteks pekerjaan, tanpa bergantung pada spesifikasi tuntutan dan sumber daya tertentu (Zahari & Kaliannan, 2023).

Tuntutan pekerjaan merujuk pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang memerlukan upaya fisik dan/atau psikologis (baik kognitif maupun emosional) secara berkelanjutan. Tuntutan ini seringkali dikaitkan dengan biaya fisiologis dan psikologis yang signifikan. Contoh dari tuntutan pekerjaan ini meliputi tekanan kerja yang tinggi, kelebihan beban peran, kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung, serta masalah yang terkait dengan reorganisasi. Di sisi lain, sumber daya pekerjaan mencakup aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi yang berfungsi untuk mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya terkait, serta merangsang pertumbuhan dan pengembangan individu. Dengan kata lain, sumber daya ini dapat berupa dukungan sosial, otonomi dalam pekerjaan, kesempatan untuk pengembangan diri, dan fasilitas yang memadai untuk melaksanakan tugas.

Model JD-R menyatakan bahwa keterikatan karyawan dalam pekerjaan akan lebih mudah tercipta apabila mereka memperoleh akses yang memadai terhadap berbagai sumber daya yang disediakan oleh organisasi. Sumber daya ini tidak hanya membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, menciptakan

keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia menjadi penting untuk mendorong keterikatan karyawan yang lebih tinggi dalam organisasi (Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

Keterikatan karyawan menarik perhatian para praktisi karena terbukti memberikan manfaat baik bagi karyawan maupun organisasi. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa ada biaya besar yang timbul akibat karyawan yang tidak terlibat. Sebagai contoh, Gallup Organization (2012) memperkirakan bahwa hampir 71% dari populasi pekerja tidak terlibat dalam pekerjaan mereka. Prevalensi karyawan yang tidak terlibat ini membawa dampak signifikan bagi organisasi, dengan estimasi biaya tahunan akibat karyawan yang tidak terlibat di Amerika Serikat berkisar antara \$292 hingga \$355 miliar. Keterikatan karyawan telah dikaitkan dengan berbagai aspek positif, seperti margin keuntungan yang tinggi, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan keselamatan kerja (Harter et al., 2002). Selain itu, keterikatan karyawan juga berhubungan dengan sikap kerja dan perilaku kinerja yang esensial, seperti *organizational commitment* (Bakker & Schaufeli, 2008; Saks, 2006); *organizational citizenship behaviors* (Saks, 2006), *low turnover intentions* (Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004), dan *job performance* (Bakker & Bal, 2010).

Keterikatan karyawan tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi, tetapi juga memiliki dampak positif yang signifikan bagi individu. Penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berkorelasi positif dengan kesehatan dan kemampuan bekerja (Airila et al., 2012; Rothmann, 2008). Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi umumnya menunjukkan sikap proaktif, komitmen yang kuat, dan dedikasi tinggi, disertai motivasi yang besar untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Schaufeli et al. (2002), seorang karyawan yang *engaged* didefinisikan sebagai individu yang memiliki keadaan pikiran positif dan terpenuhi dalam konteks pekerjaan, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterikatan yang mendalam. Karyawan- karyawan ini terbukti lebih mampu menghadapi tantangan dan menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan rekan-rekan mereka yang kurang terlibat atau *disengaged*. Selain itu, keterikatan karyawan juga berhubungan erat dengan tingkat kepuasan kerja (Saks, 2006). Hubungan-hubungan ini dapat dipahami melalui fakta bahwa keterikatan sering kali

digambarkan sebagai kondisi mental yang positif dan memuaskan, yang memberikan rasa menyenangkan bagi karyawan (Schaufeli et al., 2002). Dengan demikian, meningkatkan keterikatan di tempat kerja bukan hanya bermanfaat untuk kinerja organisasi, tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan individu karyawan itu sendiri.

Terlepas dari peran penting yang dimainkan oleh *employee engagement* dalam organisasi, fakta di lapangan menunjukkan bahwa bahwa persentase karyawan yang bersemangat tentang pekerjaan dan organisasi mereka masih menjadi minoritas (Alnuaimi, 2022). Survei *employee engagement* global terhadap pekerja dari 155 negara yang dilaksanakan oleh Gallup di tahun 2017 mengungkapkan bahwa 85% karyawan di seluruh dunia tidak terlibat atau secara aktif tidak terlibat dalam pekerjaan mereka (Alnuaimi, 2022). Kurangnya keterikatan ini disebabkan oleh program kompensasi dan insentif yang buruk, kurangnya pelatihan dan peluang pengembangan karir, dan kepemimpinan yang tidak efektif (Koodamara, 2016). Selain itu, karyawan yang tidak memiliki keterikatan dengan pekerjaan mereka cenderung tidak akan bertahan dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasi mereka (Wushe & Shenje, 2019).

Menariknya, sebuah studi perbandingan yang dilakukan di Ghana, menemukan bahwa karyawan sektor swasta memiliki tingkat *engagement* yang lebih tinggi daripada karyawan di sektor publik (Eresia-Eke et al., 2023). Demikian pula Pepra-Mensah dan Kyeremeh (2018) menegaskan bahwa secara umum, karyawan sektor publik kurang memiliki level engagement yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan sektor swasta. Hal ini dapat terjadi karena karyawan sektor publik termotivasi oleh karakteristik kerja daripada karakteristik organisasi (Eresia-Eke et al., 2023). Oleh karena itu, mereka cenderung *engaged* ketika puas dengan sumber daya yang berhubungan dengan pekerjaan.

Fenomena rendahnya tingkat *employee engagement* di sector publik juga menjadi perhatian pemerintah Indonesia. Pemerintah melalui Kementerian PAN dan RB pada akhir tahun 2022 melakukan Survei *Employee engagement* bagi ASN baik di tingkat pusat (Kementerian/Lembaga) maupun pemerintah daerah untuk mengetahui tingkat engagement ASN. Hasil dari survey ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah dalam pengambilan kebijakan guna

meningkatkan komitmen dan mempertahankan ASN yang merupakan talenta-talenta terbaik. Salah satu partisipan utama dalam pelaksanaan survey tersebut adalah Kementerian Dalam Negeri.

Kementerian Dalam Negeri merupakan salah satu institusi pemerintah yang bertugas menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri untuk mendukung Presiden dalam menjalankan pemerintahan negara. Tugas dan fungsi Kementerian ini dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang diatur dalam Permendagri Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri.

Untuk menjalankan tugas dan fungsinya tersebut, Kementerian Dalam Negeri, didukung oleh 4.935 ASN yang tersebar di 12 Unit Kerja Eselon 1. Hasil pelaksanaan Survey Employee Engagement yang dilakukan oleh Kemenpan RB pada tahun 2022 menunjukkan bahwa tingkat employee engagement di Kementerian Dalam Negeri adalah 8,8% dan berada dalam kategori *Good* (baik). Selain dari hasil Survey Budaya Kerja dan Employee Engagement bagi ASN yang diselenggarakan oleh Kemenpan RB, gambaran *employee engagement* di Kementerian Dalam Negeri sebagaimana yang ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1.1 Jumlah ASN Kementerian Dalam Negeri yang Pindah Tugas ke Institusi Lain**

Komponen	2019	2020	2021	2022	Jumlah
SEKRETARIAT JENDERAL	10	21	31	31	93
INSPEKTORAT JENDERAL	1	4	9	10	24
DIREKTORAT JENDERAL POLITIK DAN PEMERINTAHAN UMUM	2	2	12	14	30
DIREKTORAT JENDERAL BINA ADMINISTRASI KEWILAYAHAN	3	3	8	8	22
DIREKTORAT JENDERAL OTONOMI DAERAH	1	5	12	10	28
DIREKTORAT JENDERAL BINA PEMBANGUNAN DAERAH	3	9	7	5	24
DIREKTORAT JENDERAL BINA PEMERINTAHAN DESA	4	3	12	13	32
DIREKTORAT JENDERAL KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL	0	0	6	6	12
DIREKTORAT JENDERAL BINA KEUANGAN DAERAH	1	3	5	7	16
BADAN STRATEGI KEBIJAKAN DALAM NEGERI	1	3	2	30	36
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	2	5	12	16	35
INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI	9	8	21	17	55
SEKRETARIAT DEWAN KEHORMATAN PENYELENGGARA PEMILU	0	0	4	5	9
BADAN NASIONAL PENGELOLA PERBATASAN	7	1	8	3	20
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>68</b>	<b>149</b>	<b>175</b>	<b>436</b>

(Sumber: Biro Kepegawaian Kementerian Dalam Negeri)

Berdasarkan Tabel 1, jumlah ASN Kementerian Dalam Negeri yang mengundurkan diri untuk melanjutkan karier di institusi lain terus meningkat, dan mencapai 436 orang pada tahun 2022. Meskipun perpindahan ini dapat dipengaruhi

berbagai alasan, tren ini patut dicermati sebagai sinyal melemahnya keterikatan pegawai terhadap organisasi. Dalam teori *employee engagement*, Saks (2006) menekankan bahwa rendahnya keterikatan pegawai sering berkaitan dengan meningkatnya *intention to quit* atau kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Meskipun hasil perhitungan *Net Promoter Score* (NPS) Kementerian Dalam Negeri dalam Survei Employee Engagement oleh Kemenpan RB berada dalam kategori "Baik", skor sebesar 8,8% masih tergolong rendah jika dibandingkan dengan rentang kategori "*Great*" (30–70%) atau "*Excellent*" (70–100%). Rendahnya tingkat *employee engagement* ini dapat menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap tingginya jumlah ASN yang memilih pindah dari Kementerian Dalam Negeri, yang tercatat mencapai 436 orang pada tahun 2022.

Dengan mempertimbangkan berbagai manfaat keterikatan kerja (*employee engagement*) bagi organisasi, baik dari sisi produktivitas, loyalitas, maupun retensi karyawan, para akademisi dan praktisi menekankan pentingnya upaya untuk mengidentifikasi serta memahami faktor-faktor yang menjadi pendorong keterikatan tersebut. Sejumlah penelitian menyebut bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan dua faktor utama yang secara konsisten terbukti mendorong *engagement* (Albrecht, 2021; Lockwood et al., 2007). Elemen-elemen seperti sistem komunikasi yang efektif, pengembangan kepemimpinan, kepercayaan, rasa saling menghormati, serta reputasi organisasi di mata pemangku kepentingan memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan. Selain itu, komitmen emosional terhadap organisasi juga dipandang sebagai prediktor kuat *engagement*, karena mencerminkan kedekatan afektif dan motivasional antara individu dan tempat ia bekerja (Lockwood et al., 2007).

Faktor penting lainnya yang banyak diangkat dalam literatur adalah peluang pengembangan karier, keselarasan antara tujuan individu dan organisasi, serta lingkungan kerja yang mendukung hubungan interpersonal yang sehat dan kolaboratif. Conference Board (2006) menunjukkan bahwa program pembelajaran dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja secara signifikan. Di sisi lain, sistem penghargaan (*reward system*) juga diakui sebagai instrumen penting dalam memperkuat motivasi intrinsik dan komitmen

pegawai terhadap organisasi (Aktar, 2012).

Dengan merujuk pada berbagai temuan tersebut, penelitian ini menitikberatkan pada empat variabel utama, yaitu budaya organisasi (*organizational culture*), kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*), sistem penghargaan (*reward system*), dan pengembangan pegawai (*employee development*). Pemilihan keempat variabel ini tidak hanya didasarkan pada relevansi empiris dalam berbagai studi sebelumnya, tetapi juga mempertimbangkan kondisi aktual di lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Budaya organisasi yang kuat diyakini dapat menciptakan rasa memiliki dan keselarasan nilai antara pegawai dan institusi. Kepemimpinan yang memberdayakan berperan dalam meningkatkan otonomi dan keterikatan aktif pegawai (Raziq et al., 2025; X. Zhang & Zhou, 2014). Sistem penghargaan yang adil dan bermakna memperkuat motivasi kerja dan kepuasan psikologis, sedangkan pengembangan pegawai menciptakan peluang pertumbuhan dan karier jangka panjang yang memperkuat keterikatan emosional (Bakker & Demerouti, 2008; Saks, 2019).

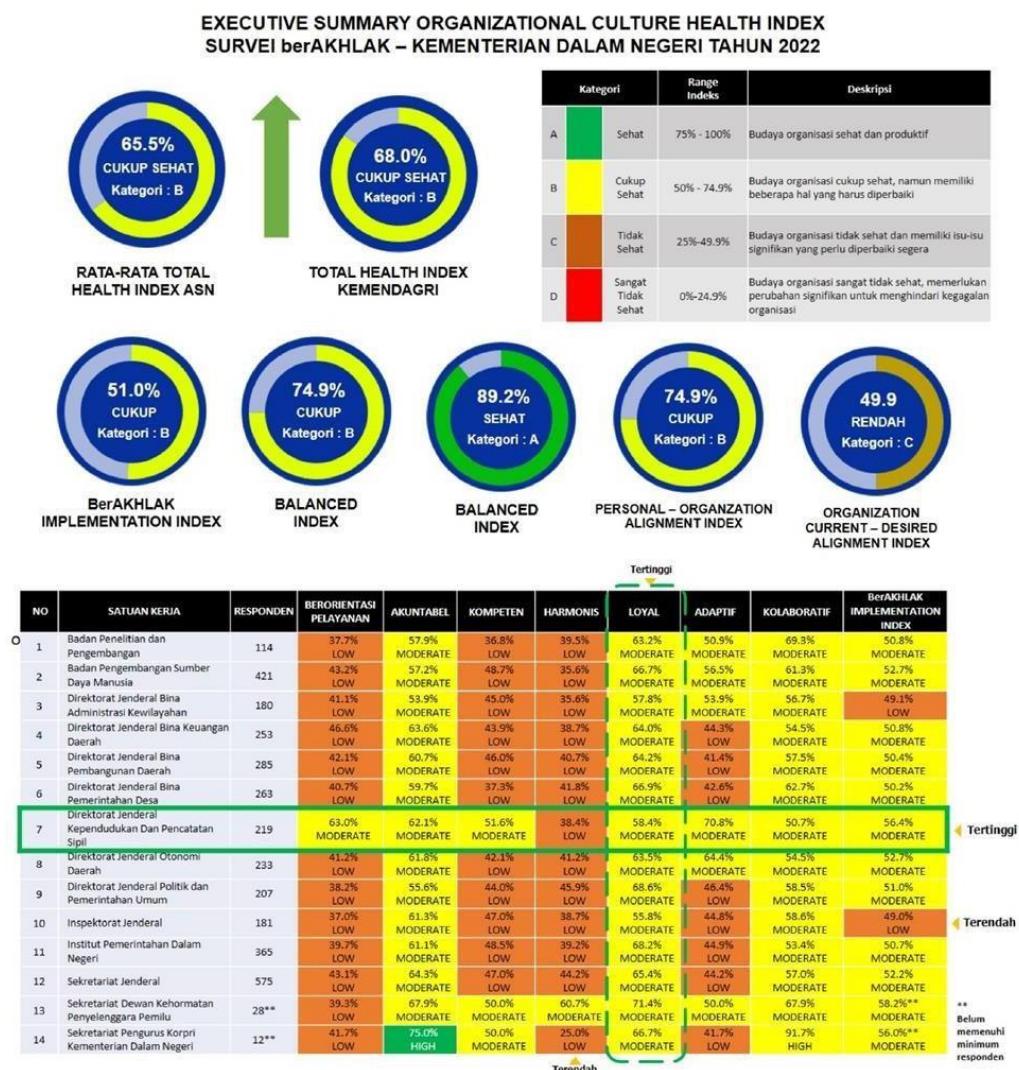
Keempat variabel ini juga selaras dengan kerangka teoretis *Job Demands–Resources (JD-R) Model*, yang memposisikan budaya, kepemimpinan, *reward*, dan pengembangan sebagai *job resources* yang mampu memfasilitasi keterlibatan kerja secara positif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, pemilihan variabel dalam model ini diyakini tidak hanya kontekstual terhadap kondisi Kementerian Dalam Negeri, tetapi juga memiliki dasar teoritis dan empiris yang kuat.

*Organizational culture*, yang merupakan kumpulan nilai, kepercayaan, asumsi, perilaku yang unik bagi institusi, merupakan salah satu kekuatan pendorong utama dari *engagement* (Pepra-Mensah & Kyeremeh, 2018). Jika *organizational culture* menyediakan lingkungan kerja yang baik, karyawan merasa aman secara psikologis yang akan mengarah pada keterikatan karyawan (Al Shehri et al., 2017). Lockwood et al. (2007) juga menyatakan bahwa salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan *employee engagement* adalah budaya organisasi. Budaya organisasi ini mencakup kebiasaan dan nilai-nilai yang membentuk cara kerja karyawan sehari-hari, yang sering disebut sebagai budaya kerja. Nilai-nilai tersebut dapat berkembang menjadi bagian dari budaya organisasi secara keseluruhan.

Hubungan antara *organizational culture* dengan *employee engagement* juga tercermin di Kementerian Dalam Negeri.

Sebagai upaya menindaklanjuti arahan Presiden tentang penerapan *Core Values* yang sama yakni BerAKHLAK bagi seluruh ASN, Kementerian Dalam Negeri telah melakukan serangkaian kegiatan untuk percepatan penerapan BerAKHLAK. Salah satunya adalah pengukuran indeks *organizational culture* pada awal Februari 2022. Hasil dari pengukuran yang diikuti oleh 3336 PNS menunjukkan bahwa Indeks *Organizational culture* Kementerian Dalam Negeri berada pada kategori cukup baik dengan nilai 51 %. Detail hasil survey terlihat pada gambar 1.1.

**Gambar 1.1 Indeks *Organizational Culture* Kementerian Dalam Negeri**



(Sumber: Kemenpan RB)

Nilai *organizational culture* dengan kategori cukup baik tersebut berimplikasi terhadap tingkat *employee engagement* Kementerian Dalam Negeri yang direpresentasikan melalui hasil survey *employee engagement* dengan nilai 8,8% pada kategori baik. Hal ini jelas mengindikasikan adanya korelasi antara *organizational culture* dengan *employee engagement* (Albrecht, 2021).

Selain *organizational culture*, gaya kepemimpinan juga menjadi salah satu faktor pendorong tingkat *employee engagement*. Pemimpin memiliki peran esensial dalam membangun *engagement* karyawan yang tinggi (Harter et al., 2002; May et al., 2004). *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) mengungkapkan bahwa ketika karyawan memiliki pandangan positif terhadap pemimpin mereka, mereka lebih mungkin merasa *engaged*, menunjukkan kinerja yang lebih optimal, dan berkomitmen untuk bekerja lebih lama pada perusahaan (Tran, 2018). Dalam studi oleh Hayes et al. (2018), terungkap bahwa karyawan dapat memiliki tingkat *engagement* yang 12 kali lebih tinggi jika mereka mempercayai pemimpin mereka. Dengan mempertimbangkan signifikansi peran kepemimpinan dalam *engagement* karyawan, banyak peneliti berupaya untuk mengeksplorasi dampak dari berbagai gaya kepemimpinan terhadap tingkat *engagement* karyawan. Diantaranya adalah (Huang et al., 2023; Thanh & Quang, 2022) tentang *transformational leadership*, (Qudratzai & Gul, 2022; Zeeshan et al., 2021) tentang *servant leadership*, (H. Zhang et al., 2023) tentang *authentic leadership*, (Gwamanda & Mahembe, 2023) tentang *ethical leadership*, serta (Arshad et al., 2022; Burhan & Khan, 2024; Ishfaq & Ali, 2023) tentang *empowering leadership*.

Penelitian ini akan menitikberatkan penelitian pada *empowering leadership* dalam kaitannya dengan *employee engagement* di Kementerian Dalam Negeri. Gaya kepemimpinan ini dipilih setelah mempertimbangkan bahwa gaya kepemimpinan ini masih jarang diteliti di lingkungan institusi pemerintah oleh peneliti lainnya dan juga karakteristik gaya kepemimpinan ini dipandang paling tepat tidak hanya untuk menciptakan keterikatan ASN tetapi juga dapat mendorong percepatan internalisasi *organizational culture* BerAKHLAK yang beberapa tahun terakhir ini digaungkan oleh pemerintah.

Menurut Pearce & Sims (2002), gaya kepemimpinan *empowering leadership* berfokus pada pengembangan keterampilan *self-management* atau *self-leadership* karyawan. Dengan kemampuan *self-management* yang baik, karyawan diharapkan dapat berkontribusi dalam penetapan tujuan, mengambil keputusan secara mandiri, serta bertindak dengan otonomi. Mereka juga diharapkan mampu berpikir secara konstruktif, mengidentifikasi peluang untuk inovasi, bekerja sama dalam tim, dan mengutamakan pengembangan diri (Ahearne et al., 2005; Liu et al., 2003). Dengan menekankan pada pengembangan diri, *empowering leadership* sejalan dengan budaya kerja BerAKHLAK (BerOrientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) yang mengedepankan integritas dan profesionalisme.

Faktor lain yang berkontribusi terhadap terciptanya keterikatan karyawan dengan organisasi adalah *reward system*. Sistem *reward* yang adil telah terbukti menjadi salah satu faktor pendorong utama bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka dan juga mampu meningkatkan tingkat *employee engagement* (Magem, 2017). Menurut penelitian Laulié et al. (2021), memberikan penghargaan kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi dan menciptakan perilaku kerja yang positif. Ketika karyawan menerima penghargaan, mereka akan cenderung melakukan tindakan yang membuat mereka mendapat penghargaan lagi. Sebaliknya, tindakan yang tidak dihargai akan dihindari.

Selanjutnya, dalam skenario bisnis yang dinamis saat ini, faktor pengembangan karyawan (*employee development*) juga memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Tingkat *employee engagement* meningkat ketika karyawan merasa bahwa organisasi mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional mereka melalui berbagai program pengembangan. Hal ini dapat dicapai melalui aktivitas seperti rotasi pekerjaan, pembelajaran di tempat kerja, dan program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan yang sudah ada serta mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan (Baumruk, 2004). Menurut Schaufeli et al. (2002), perusahaan harus berfokus pada meningkatkan keyakinan efikasi melalui pelatihan. Dengan kata lain, keyakinan karyawan dalam kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan harus ditingkatkan karena hal tersebut memiliki dampak positif pada keterikatan

karyawan.

Schaufeli et al. (2002) juga mengungkapkan bahwa *work redesign* dan *career development* bisa meningkatkan keterikatan karyawan. Melalui *work redesign*, karyawan memiliki kesempatan untuk mencoba pekerjaan baru dan menghadapi tantangan yang berbeda. Hal ini dapat membuat mereka lebih termotivasi dan mendukung perkembangan profesional mereka. Sementara itu, pengembangan karir memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam penugasan yang mendorong mereka untuk terus belajar dan berkembang, baik dalam aspek profesional maupun pribadi. Pada akhirnya, kedua hal tersebut akan menstimulasi keterikatan karyawan.

Menanggapi fenomena meningkatnya jumlah ASN Kementerian Dalam Negeri yang memilih berkarier di institusi lain, penulis melakukan wawancara dengan sejumlah ASN yang telah mengundurkan diri. Dari hasil wawancara, dapat ditarik benang merah bahwa keputusan mereka untuk keluar umumnya dipengaruhi oleh empat faktor utama yang saling berkaitan.

Faktor pertama yang paling sering disebut adalah persoalan kompensasi yang belum optimal. Banyak ASN menilai bahwa tunjangan kinerja yang diterima di Kementerian Dalam Negeri masih berada di bawah standar jika dibandingkan dengan yang diberikan oleh beberapa pemerintah daerah, khususnya Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Padahal, dengan biaya hidup yang relatif sama karena berada di wilayah geografis yang sama, perbedaan tingkat kompensasi tersebut terasa cukup signifikan. Bagi sebagian besar ASN, penghasilan yang lebih besar dianggap sebagai bentuk kepastian hidup, terutama bagi mereka yang tinggal dan menanggung biaya hidup di ibu kota. Kondisi inilah yang mendorong mereka untuk memilih institusi yang menawarkan kompensasi lebih tinggi.

Selain pertimbangan finansial, faktor keluarga juga menjadi alasan yang tidak kalah penting. Beberapa ASN memutuskan untuk berpindah tugas ke pemerintah daerah guna menyusul pasangan atau anggota keluarga yang tinggal di wilayah lain. Keputusan ini kerap kali diambil demi menjaga keutuhan keluarga dan menghindari kehidupan yang terpisah jarak. Bagi mereka, kenyamanan dan kedekatan secara emosional dengan keluarga menjadi prioritas yang tidak dapat ditawar, bahkan bila harus mengorbankan posisi dan jenjang karier yang telah

dibangun sebelumnya di Kementerian Dalam Negeri.

Di sisi lain, ketidakjelasan pola karier juga turut menjadi pertimbangan dalam keputusan keluar dari Kementerian Dalam Negeri. Sejak diterapkannya kebijakan perampingan jabatan struktural, jumlah posisi jabatan menjadi semakin terbatas. Bagi sebagian ASN, hal ini menyebabkan peluang untuk berkembang atau dipromosikan menjadi lebih kecil, terlebih di tengah jumlah ASN Kementerian Dalam Negeri yang besar. Persaingan menjadi sangat ketat, dan tidak semua pegawai melihat peluang yang realistik untuk naik jenjang karier dalam waktu dekat. Akibatnya, banyak dari mereka yang melihat lembaga lain—baik kementerian maupun pemerintah daerah—sebagai tempat yang menawarkan jalur karier yang lebih terbuka dan menjanjikan.

Faktor terakhir yang cukup dominan adalah kekhawatiran terhadap perpindahan lokasi kerja ke Ibu Kota Negara (IKN) Nusantara. Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2022 tentang Ibu Kota Negara, muncul ketidakpastian di kalangan ASN Kementerian Dalam Negeri mengenai penempatan mereka di masa depan. Beberapa ASN menyampaikan bahwa mereka tidak siap secara mental dan sosial untuk pindah ke wilayah baru, terutama jika harus meninggalkan keluarga, komunitas, dan ritme hidup yang sudah stabil di Jakarta dan sekitarnya. Ketidakpastian ini mendorong sebagian dari mereka mengambil keputusan lebih awal untuk berpindah ke institusi lain sebelum menerima Surat Keputusan resmi penugasan ke IKN.

Secara keseluruhan, wawancara yang dilakukan penulis memperlihatkan bahwa keputusan ASN untuk keluar dari Kementerian Dalam Negeri bukanlah tindakan impulsif, melainkan hasil pertimbangan rasional dan emosional atas berbagai aspek yang memengaruhi kesejahteraan, stabilitas, dan masa depan karier mereka. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka pada studi ini *reward systems* dan *employee development* menjadi bagian dari variabel penelitian.

*Empowering leadership, reward system, serta employee development* ternyata tidak hanya dapat menciptakan karyawan yang engaged, tapi juga menjadi faktor yang memiliki pengaruh terhadap penguatan *organizational culture* (Damanik et al., 2022; Haryadi et al., 2022; S. Singh et al., 2022). Erhamwilda (2005) menyatakan bahwa perubahan budaya organisasi merupakan proses yang kompleks dan memerlukan dukungan dari berbagai aspek yang saling berkaitan. Dukungan

dari top manajemen adalah kunci utama dalam memulai perubahan, karena kepemimpinan yang kuat dapat memberikan contoh yang positif bagi seluruh organisasi. Selain itu, penyesuaian sistem imbalan dengan nilai-nilai baru diperlukan untuk memperkuat komitmen karyawan terhadap budaya yang diinginkan. Akhirnya, pengaturan personalia melalui rotasi jabatan dan promosi karyawan yang sesuai dengan budaya baru dapat mempercepat dan memantapkan proses perubahan budaya secara keseluruhan. Secara keseluruhan, keberhasilan perubahan budaya tergantung pada keselarasan antara tindakan manajemen, sistem penghargaan, dan keterikatan seluruh anggota organisasi. Mencermati pengaruh *empowering leadership*, *reward system*, serta *employee development* terhadap *organizational culture* dan *employee engagement*, maka dalam studi ini *organizational culture* dijadikan sebagai variabel mediasi.

Melihat hasil survei *employee engagement* yang belum optimal serta meningkatnya angka *turnover ASN* di lingkungan Kementerian Dalam Negeri, dibutuhkan intervensi kebijakan yang lebih serius dan terarah guna membangun keterikatan pegawai yang lebih kuat. Namun, kebijakan yang efektif hanya dapat dirancang apabila didasarkan pada pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat *employee engagement*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengkaji faktor-faktor utama yang menjadi pendorong engagement di lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Langkah ini menjadi krusial agar Kemendagri, sebagai kementerian strategis yang menaungi 38 provinsi dan 514 kabupaten/kota, mampu mempertahankan dan mengembangkan talenta-talenta terbaiknya demi mendukung keberlanjutan tata kelola pemerintahan yang profesional dan berkinerja tinggi.

## 1.2 Pembatasan Penelitian

Mencermati banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan sebagaimana sebagaimana telah dijabarkan dalam latar belakang tersebut di atas, penelitian ini membatasi *empowering leadership*, *organizational culture*, *reward system*, dan *employee development*, sebagai *determinant factors* dari *employee engagement* pada ASN. Adapun objek penelitian ini ditetapkan pada institusi sektor publik Kementerian Dalam Negeri.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Sesuai dengan latar belakang dan pembatasan masalah di atas, maka terdapat sepuluh butir pertanyaan yang diangkat dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah *Empowering leadership* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* di Kementerian Dalam Negeri?
2. Apakah *reward system* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* di Kementerian Dalam Negeri?
3. Apakah *employee development* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* di Kementerian Dalam Negeri?
4. Apakah *organizational culture* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* di Kementerian Dalam Negeri?
5. Apakah *empowering leadership* berpengaruh langsung terhadap *organizational culture* di Kementerian Dalam Negeri?
6. Apakah *reward system* berpengaruh langsung terhadap *organizational culture* di Kementerian Dalam Negeri?
7. Apakah *employee development* berpengaruh langsung terhadap *organizational culture* di Kementerian Dalam Negeri?
8. Apakah *empowering leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *employee engagement* di Kementerian Dalam Negeri dengan *organizational culture* sebagai variabel intervening?
9. Apakah *reward system* berpengaruh tidak langsung terhadap *employee engagement* di Kementerian Dalam Negeri dengan *organizational culture* sebagai variabel intervening?
10. Apakah *employee development* berpengaruh tidak langsung terhadap *employee engagement* di Kementerian Dalam Negeri dengan *organizational culture* sebagai variabel intervening?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut di atas, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan melihat hubungan antara *empowering leadership*, *reward system*, *employee development*, dan *organizational culture* terhadap *employee engagement* di Kementerian Dalam Negeri. Secara lebih spesifik, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap *employee engagement* di Kementerian Dalam Negeri?
2. Menganalisis pengaruh *reward system* terhadap *employee engagement* di Kementerian Dalam Negeri?
3. Menganalisis pengaruh *employee development* terhadap *employee engagement* di Kementerian Dalam Negeri?
4. Menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap *employee engagement* di Kementerian Dalam Negeri?
5. Menganalisis pengaruh *Empowering leadership* terhadap *organizational culture* di Kementerian Dalam Negeri?
6. Menganalisis pengaruh *reward system* terhadap *organizational culture* di Kementerian Dalam Negeri?
7. Menganalisis pengaruh *employee development* terhadap *organizational culture* di Kementerian Dalam Negeri?
8. Menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap *employee engagement* melalui *organizational culture* di Kementerian Dalam Negeri?
9. Menganalisis pengaruh *reward system* terhadap *employee engagement* melalui *organizational culture* di Kementerian Dalam Negeri?
10. Menganalisis pengaruh *employee development* terhadap *employee engagement* melalui *organizational culture* di Kementerian Dalam Negeri?

Melalui tujuan tersebut, penelitian ini tidak hanya memberikan bukti empiris, tetapi juga menjelaskan mekanisme pembentukan employee engagement dalam birokrasi publik, yaitu bagaimana nilai kepemimpinan, sistem penghargaan, pengembangan pegawai diinternalisasikan melalui budaya organisasi.

## 1.5 Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian ini meliputi kegunaan pengembangan ilmu dan kegunaan praktis yang dapat diuraikan sebagai berikut. Secara akademis, penelitian ini berkaitan dengan kegunaan teoretik dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini akan memberi variasi terhadap hasil-hasil studi tentang employee engagement, terutama di sektor publik atau institusi pemerintah. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat mendukung dan menguatkan teori dan konsep tentang *employee engagement dalam kaitannya dengan variabel*

*empowering leadership, reward system, employee and development, dan organizational culture.* Penelitian dengan menggunakan pendekatan kajian multi- disiplin ini merupakan salah satu sifat kajian SDM. Dengan kata lain, hasil studi tentang *employee engagement* ini diharapkan semakin memperkaya khazanah kajian manajemen sumber daya manusia.

Sedangkan secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara komprehensif dan factual tentang pengembangan SDM, terutama terkait *employee engagement* di sektor publik sehingga dapat dijadikan referensi buat pemerintah dalam pengambilan kebijakan.

### **1.6 State of Art**

Dalam beberapa tahun terakhir, *employee engagement* telah menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia, mengingat perannya yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan. Berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, dan pengembangan karyawan, telah diidentifikasi sebagai penentu utama *employee engagement*. Namun, peran budaya organisasi sebagai variabel intervening dalam hubungan ini masih memerlukan eksplorasi lebih lanjut.

Penelitian terbaru menyoroti pentingnya *empowering leadership* dalam meningkatkan employee engagement. Studi yang dilakukan oleh Helland et al. (2020) menunjukkan bahwa *empowering leadership* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan employee engagement dengan mendorong komunitas sosial dan otonomi karyawan. Ishfaq & Ali (2023) juga menemukan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan dapat memfasilitasi keterikatan karyawan terhadap organisasi. Namun, sebagian besar penelitian ini berfokus pada sektor swasta sehingga belum banyak membahas konteks sektor publik yang memiliki karakteristik berbeda, seperti hierarki yang lebih kuat dan birokrasi yang lebih kompleks.

Menurut Gupta dan Shaw (2014), *reward systems* memainkan peran penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan melalui penghargaan finansial dan non-finansial. Penelitian Nor & Ayob (2019) menyoroti bahwa penghargaan intrinsik, seperti pengakuan dan apresiasi, memiliki dampak jangka panjang pada motivasi dan keterikatan karyawan. Namun, penelitian sebelumnya sering kali mengabaikan aspek budaya organisasi yang dapat memengaruhi efektivitas penghargaan,

terutama dalam organisasi dengan struktur formal yang kuat, seperti institusi publik.

Siddiqui dan Sahar (2019) menyatakan bahwa program pelatihan yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan tetapi juga memperkuat engagement mereka dengan organisasi. Opadeyi dan Akpa (2021) juga menemukan bahwa peluang pengembangan karier mendorong karyawan untuk lebih terikat secara emosional dalam pekerjaan mereka. Kendati demikian, penelitian tentang pengaruh pengembangan karyawan terhadap *employee engagement* dalam konteks sektor publik di Indonesia masih terbatas. Selain itu, peran budaya organisasi sebagai penghubung antara pengembangan karyawan dan keterikatan mereka belum banyak dieksplorasi.

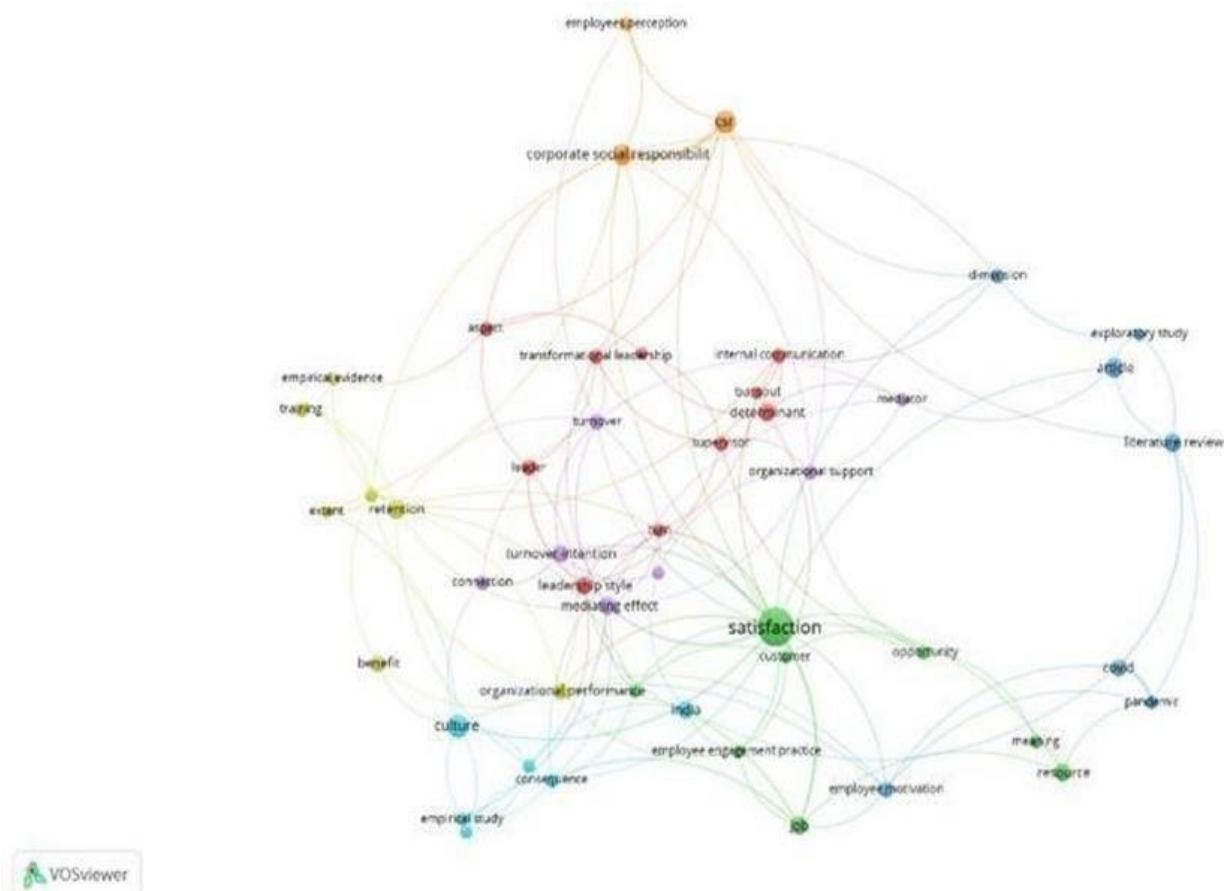
Aryani dan Widodo (2020) menemukan kerangka konseptual budaya organisasi yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan media komunikasi organisasi terhadap motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, engagement, keterlibatan kerja, inovasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), produktivitas, dan kinerja. Dari hasil penelitian terebut. Dari penelitian tersebut, terlihat bahwa determinan dari *organizational culture* adalah *transformational leadership* dan *organizational communicational media*. Walaupun demikian, peran budaya organisasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *empowering leadership*, *reward systems*, *employee development*, dan *employee engagement* belum banyak diteliti, terutama dalam konteks sektor publik di negara berkembang seperti Indonesia.

Meskipun banyak penelitian telah membahas hubungan antara *empowering leadership*, *reward systems*, dan *employee development* dengan *employee engagement*, terdapat beberapa keterbatasan pada penelitian-penelitian tersebut, diantaranya yakni 1). sebagian besar penelitian dilakukan di sektor swasta, sehingga kurang memperhatikan konteks sektor publik yang memiliki dinamika berbeda, 2) peran budaya organisasi sebagai variabel intervening masih kurang dieksplorasi, terutama dalam konteks hubungan antara faktor-faktor tersebut dan keterikatan karyawan, dan 3) penelitian di Indonesia masih terbatas, sehingga diperlukan studi lebih lanjut untuk memahami dinamika lokal dan memberikan rekomendasi yang relevan bagi organisasi di Indonesia.

Berdasarkan analisis literatur tersebut di atas, maka terdapat kebutuhan untuk menyelidiki pengaruh *empowering leadership*, *reward systems*, dan *employee*

*development* terhadap *employee engagement* dalam konteks sektor publik di Indonesia. Selain itu juga adanya kebutuhan untuk mengintegrasikan *organizational culture* sebagai variabel intervening untuk memahami bagaimana budaya organisasi dapat memediasi hubungan tersebut.

Selanjutnya, hasil analisis yang peneliti lakukan terhadap output VOSviewer terhadap artikel *Google Scholars* selama kurun waktu 2014-2024 menunjukkan bahwa *empowering leadership* dan *employee development* menjadi variabel-variabel yang masing sangat jarang diteliti pengaruhnya terhadap *employee engagement* (Gambar 1.2).



## Gambar 1.2 Output VOSViewer

Dengan demikian, pemilihan variabel *empowering leadership* dan *employee development* sebagai antecedents dari *employee engagement* menjadi salah satu kebaruan yang ditawarkan pada penelitian ini.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan mengeksplorasi hubungan antara *empowering leadership*, *reward systems*, dan *employee development* terhadap *employee engagement*, serta menguji peran *organizational culture* sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia di sektor publik dan menawarkan implikasi praktis bagi pengambil kebijakan dalam meningkatkan *employee engagement* di Indonesia.

