

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pandemi COVID-19 telah mengguncang pandangan umum mengenai keterikatan kerja (*work engagement*) dan menimbulkan berbagai tantangan baru yang memerlukan kajian serta pemahaman mendalam. Penelitian menunjukkan adanya hubungan erat antara keberhasilan pegawai dan organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi dapat meningkatkan produktivitas, mendorong inovasi, serta menekan biaya operasional seperti tingkat pergantian pegawai, yang pada akhirnya berdampak langsung pada organisasi (Harvard Business Review, 2020). Pandemi secara signifikan memperburuk kondisi kesehatan dan layanan di Lembaga Pemasyarakatan (Lapas), karena lingkungan penjara yang padat memicu risiko penularan penyakit menular yang tinggi dan mengganggu penyediaan layanan kesehatan bagi narapidana; tinjauan internasional menunjukkan bahwa pandemi mengubah hampir semua aspek kehidupan penjara, termasuk pelayanan kesehatan, dan menciptakan tantangan serius dalam pencegahan serta penanganan infeksi di fasilitas dengan kapasitas berlebih, sehingga meningkatkan kerentanan penghuni terhadap virus dan masalah kesehatan lainnya.

Menurut laporan Gallup, organisasi dengan tingkat keterlibatan pegawai yang tinggi memiliki profitabilitas 21% lebih besar dibandingkan dengan organisasi yang pegawainya kurang terlibat (Harter, 2018). Namun, pada Desember 2019, muncul wabah virus corona yang mematikan di Huanan, Wuhan, Provinsi Hubei, Tiongkok (Sheervalilou et al., 2020). Penyebaran virus ini secara global menimbulkan dampak fisik dan psikologis yang besar, seperti meningkatnya angka kematian, penyakit, serta rasa takut di masyarakat (Sheervalilou et al., 2020). Upaya

untuk menekan penyebaran virus juga menimbulkan gangguan signifikan terhadap aktivitas kerja di seluruh dunia (Mehta, 2021). Pandemi tidak hanya berdampak pada kesehatan dan operasional Lapas, tetapi juga mengubah dinamika psikologis dan keterikatan kerja pegawai Lapas, karena meningkatnya tuntutan tugas, risiko kesehatan, dan stres kerja memperberat beban emosional staf. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* (keterikatan kerja) dipengaruhi oleh kesejahteraan subjektif dan strategi individu di antara petugas penjara, yang mengindikasikan pentingnya dukungan organisasi dan cara mengatasi tekanan kerja untuk menjaga keterlibatan dan motivasi pegawai di lingkungan masyarakat yang menantang, termasuk di Indonesia.

Krisis kesehatan global tersebut turut memengaruhi fokus, perhatian, keterhubungan, dan integrasi pegawai dalam bekerja. Kahn (1992) menjelaskan bahwa perilaku keterlibatan pribadi mencakup perhatian, koneksi emosional, fokus, dan keterpaduan individu terhadap peran serta pekerjaannya dalam organisasi. Pekerjaan di lingkungan penjara sering kali memiliki tuntutan psikososial yang tinggi, tingkat stres kerja yang signifikan, dan faktor organisasi yang memengaruhi keterlibatan pegawai dalam tugas mereka. Penelitian yang melibatkan ratusan petugas penjara di berbagai negara seperti Polandia dan Indonesia menggunakan skala Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) menunjukkan bahwa *work engagement* ditentukan oleh kombinasi strategi koping individu dan faktor organisasi, tingkat keterikatan kerja berkorelasi dengan kesejahteraan subjektif dan kemampuan mengatasi tuntutan pekerjaan yang kompleks. Studi itu juga menyoroti bahwa meskipun kondisi kerja di Lapas cenderung menantang, *work engagement* para petugas bervariasi antar sistem dan dipengaruhi oleh kondisi internal fasilitas serta strategi pengelolaan stres yang digunakan. Temuan semacam ini

memperlihatkan bahwa konteks kerja di sistem Lapas dengan tuntutan kerja tinggi dan kompleksitas tugas operasional dapat berdampak signifikan pada *work engagement* dan kesejahteraan psikologis petugas, serta menegaskan perlunya dukungan organisasi yang lebih efektif untuk meningkatkan keterlibatan kerja di ranah penjara/pemasyarakatan (Piotrowski et.al, 2020)

Sementara itu, berdasarkan data Direktorat Jenderal Pemasyarakatan (Ditjenpas), hingga 19 September 2022 terdapat 276.172 penghuni Lapas dan rumah tahanan (Rutan). Angka ini menunjukkan kelebihan kapasitas sebesar 109% atau sebanyak 144.065 orang dari total daya tampung 132.107 orang. Dari jumlah tersebut, 227.431 merupakan narapidana dan 48.741 adalah tahanan. Tahanan merupakan tersangka atau terdakwa yang ditempatkan di Rutan, sedangkan narapidana adalah individu yang sedang menjalani hukuman pidana di Lapas. Berdasarkan jenis kelamin, terdapat 262.559 penghuni laki-laki dan 13.615 penghuni perempuan di seluruh Lapas dan Rutan di Indonesia.

Berdasarkan kelompok usia, tercatat sebanyak 2.579 orang termasuk dalam kategori anak-anak, 269.175 orang berada pada kelompok usia dewasa, dan 4.418 orang tergolong lanjut usia. Jika dilihat dari jenis tindak pidana, sebanyak 139.839 penghuni Lapas dan Rutan terlibat dalam kasus narkoba. Dari jumlah tersebut, 125.288 orang merupakan pengguna narkoba, sedangkan 14.551 orang lainnya berperan sebagai pengedar, bandar, penadah, maupun produsen narkoba. Pelaku tindak pidana narkoba ini menjadi kelompok terbesar, dengan proporsi mencapai sekitar 50% dari total penghuni lapas dan rutan di Indonesia.

Tabel 1. 1 Data Tahanan dalam 4 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Penambahan Kapasitas	Kapasitas Tersedia	Jumlah Penghuni Lapas
1	2019	2.444	128.432	265.469
2	2020	575	130.907	241.383
3	2021	2.818	132.107	273.435
4	2022	5.272	132.107	275.954

Sumber: Kompas, 21 September 2022.

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, terlihat adanya kesenjangan yang sangat besar antara kapasitas Lapas dengan jumlah penghuni yang ada. Direktur Pelayanan dan Tata Laksana Basan dan Baran Direktorat Jenderal, Heni Yuwono, menyatakan bahwa kondisi Lapas di Indonesia dapat dikategorikan tidak manusiawi. Hal ini disebabkan oleh kapasitas Lapas yang jauh lebih kecil dibandingkan jumlah narapidana yang harus ditampung. Dalam sebuah diskusi di kawasan Kuningan, Jakarta Selatan, Heni menegaskan bahwa keterbatasan sarana dan prasarana membuat pemenuhan hak hidup layak bagi para penghuni Lapas menjadi sangat sulit.

Jumlah tahanan di Indonesia terus mengalami peningkatan setiap tahunnya, sementara perluasan kapasitas Lapas berlangsung jauh lebih lambat. Permasalahan ini diperparah oleh ketimpangan rasio antara jumlah petugas Lapas dan narapidana yang mereka tangani. Disebutkan bahwa satu orang Pendamping Sosial (PK) harus membimbing sekitar 32 klien, padahal secara ideal rasio yang efektif adalah satu petugas untuk empat klien. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya peningkatan *engagement* atau keterikatan kerja bagi pegawai Lapas agar mereka tetap mampu bertahan dan menjaga kesehatan mental maupun fisik. Menurut Schaufeli et al. (2013), *work engagement* atau keterlibatan kerja merupakan kombinasi dari tiga aspek utama, yaitu kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan perilaku ekstra berupa usaha sukarela yang melampaui tanggung jawab utama pekerjaan.

Sementara itu, Bakker & Demerouti (2016) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan energi tinggi, antusiasme terhadap pekerjaan, serta perasaan tenggelam sepenuhnya dalam aktivitas kerja.

Kondisi Lapas di Indonesia sebaiknya mengacu pada *Basic Principles for the Treatment of Prisoners (1990)*, yang merupakan instrumen hak asasi manusia yang diadopsi oleh Majelis Umum Perserikatan Bangsa-Bangsa melalui Resolusi 45/111, yang menegaskan bahwa setiap narapidana harus diperlakukan dengan penghormatan terhadap martabat manusia, tanpa diskriminasi, serta tetap memiliki hak-hak dasar selain pembatasan kebebasan bergerak. Prinsip ini menekankan bahwa tujuan utama sistem pemasyarakatan bukan semata-mata penghukuman, melainkan rehabilitasi dan reintegrasi sosial melalui penyediaan akses terhadap pendidikan, kegiatan kerja yang bermakna, layanan kesehatan, serta kondisi hunian yang manusiawi. Oleh karena itu, *Basic Principles for the Treatment of Prisoners* menjadi landasan normatif global dalam pengelolaan Lapas, termasuk di Indonesia, terutama dalam membangun sistem yang berorientasi pada penghormatan HAM dan tata kelola kelembagaan yang berkeadilan.

Basic Principles for the Treatment of Prisoners (1990) menegaskan bahwa pengelolaan lembaga pemasyarakatan harus menjunjung tinggi martabat manusia, prinsip non-diskriminasi, serta menyediakan kondisi kerja dan pembinaan yang manusiawi. Prinsip-prinsip tersebut secara implisit turut memengaruhi beban kerja (*job demand*) pegawai lembaga pemasyarakatan. Dalam praktik di Indonesia, tingginya *job demand* pegawai lembaga pemasyarakatan disebabkan oleh kondisi hunian yang overkapasitas, keterbatasan sarana dan prasarana, serta rasio petugas yang tidak seimbang. Sehingga sering kali menimbulkan tekanan kerja yang tinggi, baik secara fisik maupun psikologis. Penelitian Piotrowski et al. (2020)

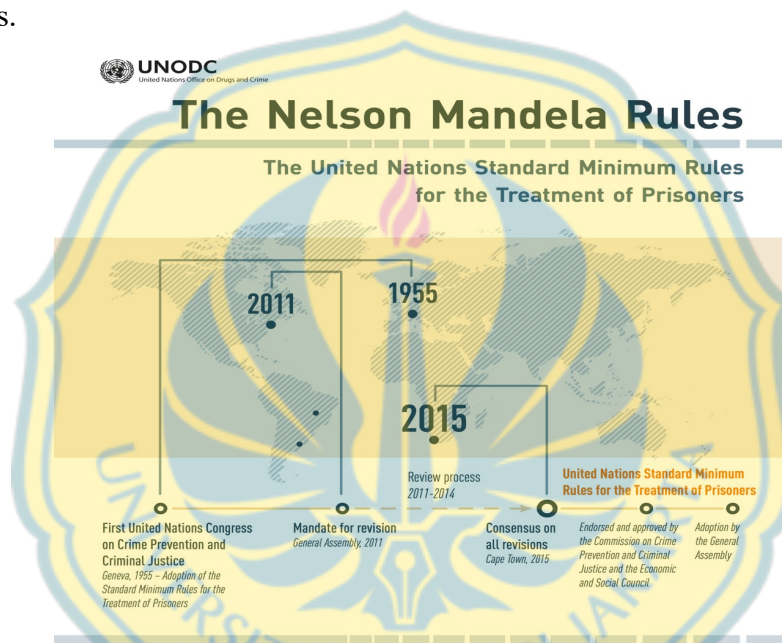
menunjukkan bahwa pegawai lembaga pemasyarakatan bekerja dalam lingkungan dengan tuntutan emosional dan operasional yang berat. Apabila kondisi tersebut tidak diimbangi dengan ketersediaan sumber daya kerja yang memadai, maka dapat menurunkan dimensi *vigor* dan *absorption* sebagai komponen utama *work engagement*.

Prinsip-prinsip PBB tersebut menekankan pentingnya kondisi yang mendukung kesejahteraan manusia, yang dalam konteks pegawai Lapas tercermin dalam *quality of work life* (QWL). QWL mencakup aspek keamanan kerja, dukungan organisasi, hubungan kerja yang adil, serta keseimbangan antara tuntutan tugas dan kapasitas individu. Penelitian di lembaga pemasyarakatan Indonesia oleh Kurnianto dan Kusmiyanti (2024) membuktikan bahwa lingkungan kerja yang suportif dan adil berpengaruh positif terhadap *work engagement* pegawai, sementara kualitas kehidupan kerja yang rendah memperkuat dampak negatif *job demand* terhadap keterikatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi prinsip HAM PBB tidak hanya berdampak pada perlakuan terhadap narapidana, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan QWL yang sehat bagi pegawai pemasyarakatan.

Keterkaitan antara *job demand*, *quality of work life*, dan *work engagement* dapat dijelaskan melalui kerangka *Self-Determination Theory*, di mana tuntutan kerja yang tinggi tanpa dukungan memadai berpotensi menurunkan motivasi intrinsik pegawai. Penelitian Puspa dan Kusmiyanti (2024) menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang memberdayakan dan peningkatan kualitas kehidupan kerja mampu memperkuat *work engagement* meskipun pegawai menghadapi tuntutan kerja yang tinggi. Dengan demikian, penerapan *Basic Principles for the Treatment of Prisoners* (1990) secara konsisten dalam pengelolaan Lapas di

Indonesia dapat berfungsi sebagai kerangka normatif untuk menekan dampak negatif *job demand* dan meningkatkan QWL, yang pada akhirnya memperkuat *work engagement* pegawai Lapas secara berkelanjutan.

Situasi yang terjadi di Lapas tersebut juga bertentangan dengan *The Nelson Mandela Rules*, atau Pedoman Nelson Mandela, yang menekankan pentingnya perlakuan manusiawi bagi para narapidana dan kondisi kerja yang layak bagi petugas.



Gambar 1.1. The Nelson Mandela Rules (Drakulevski, 2017)

Pedoman Nelson Mandela, juga dikenal sebagai "*The Nelson Mandela Rules*", adalah seperangkat standar internasional yang bertujuan untuk memperbaiki perlakuan narapidana dan tahanan di seluruh dunia. Pedoman ini pertama kali diadopsi oleh Majelis Umum Perserikatan Bangsa-Bangsa pada tahun 2015. Berikut adalah beberapa poin penting dalam Pedoman Nelson Mandela:

1. Prinsip Kemanusiaan: Pedoman ini menegaskan pentingnya menghormati serta melindungi hak asasi setiap narapidana dan tahanan, serta melarang segala bentuk perlakuan yang tidak manusiawi atau merendahkan martabat.
2. Tindakan Disiplin: Penggunaan hukuman disipliner dibatasi agar tidak bersifat

kejam atau merendahkan. Penegakan disiplin harus dilakukan secara adil dan manusiawi.

3. Kondisi Penahanan: Pedoman ini mengatur standar mengenai fasilitas penahanan, termasuk ukuran sel, pencahayaan, ventilasi, sanitasi, dan akses terhadap layanan kesehatan yang memadai, guna mencegah kondisi yang tidak layak.
4. Pelayanan Kesehatan: Narapidana dan tahanan harus mendapatkan akses yang cukup terhadap layanan kesehatan fisik dan mental, termasuk pemeriksaan medis awal serta perawatan lanjutan.
5. Kebebasan Beragama: Setiap narapidana memiliki hak untuk menjalankan agama atau keyakinan pribadinya, dan hak tersebut harus dihormati oleh otoritas pemasyarakatan.
6. Isolasi dan Pemisahan: Penggunaan isolasi atau pemisahan harus diatur secara ketat untuk mencegah penyalahgunaan yang dapat merugikan kondisi fisik maupun mental narapidana.
7. Perlindungan Khusus: Pedoman ini menyoroti perlunya perlindungan tambahan bagi kelompok rentan seperti anak-anak, perempuan, penyandang disabilitas, serta narapidana yang dijatuhi hukuman mati.
8. Hubungan dengan Dunia Luar: Narapidana berhak untuk tetap berkomunikasi dengan dunia luar, termasuk keluarga dan penasihat hukum, serta memiliki hak atas privasi dalam komunikasi tersebut.
9. Rehabilitasi dan Reintegrasi: Pedoman ini mendorong program rehabilitasi dan persiapan bagi narapidana agar mampu kembali ke masyarakat secara produktif setelah masa hukuman berakhir.
10. Pengawasan dan Evaluasi: Ditekankan pentingnya pengawasan independen

terhadap lembaga pemasyarakatan serta penilaian berkala terhadap kondisi di dalamnya.

Secara keseluruhan, Pedoman Nelson Mandela bertujuan untuk menegakkan perlakuan yang adil, manusiawi, dan bermartabat bagi seluruh narapidana dan tahanan, serta mencegah terjadinya penyalahgunaan kekuasaan maupun pelanggaran hak asasi manusia dalam sistem pemasyarakatan di seluruh dunia.

Schaufeli, Salanova, Roma, dan Bakker (2002) menyatakan bahwa *work engagement* merupakan kondisi yang mencerminkan motivasi positif serta rasa kepuasan terhadap situasi kerja. Sementara itu, Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan mental positif yang dimiliki individu dalam bekerja, yang tercermin melalui tiga dimensi utama: vigor, yaitu energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja; *dedication*, yaitu rasa antusias, keterlibatan, dan kebanggaan terhadap pekerjaan; serta *absorption*, yakni tingkat konsentrasi dan keterhanyutan seseorang dalam aktivitas kerjanya yang menimbulkan perasaan senang.

Keterikatan kerja atau *work engagement* menjadikan pegawai memiliki pandangan positif terhadap pekerjaannya. Menurut Crawford, Lepine, dan Rich (2010), pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi cenderung merasa pekerjaannya lebih menarik, ringan, dan menantang, serta termotivasi untuk terus mencari pengalaman baru. Akibatnya, mereka berpikir lebih positif dan menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

Selaras dengan pandangan tersebut, Bakker dan Demerouti (2008) menambahkan bahwa *work engagement* juga berkontribusi pada peningkatan

kesehatan fisik dan psikologis pegawai, yang pada akhirnya memunculkan emosi positif dan semangat kerja yang lebih tinggi. Selain itu, tingkat keterlibatan kerja yang baik dapat meningkatkan kualitas hasil kerja, mengurangi konflik di tempat kerja, serta mendorong kinerja dan hasil bisnis yang lebih optimal (Hallberg & Schaufeli, 2006; Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Dengan demikian, *work engagement* memberikan energi positif yang tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan.

Tingkat *work engagement* di Indonesia cenderung berada pada kategori rendah. Hafiz (2018) mengungkapkan bahwa sebagian besar pegawai ASN memiliki tingkat *work engagement* pada level rendah hingga sedang, yakni sebesar 77,84%, sementara hanya 22,16% yang menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang cukup baik. Data serupa juga ditunjukkan oleh penelitian Anggiadinata (2015), yang menemukan bahwa 81,10% pegawai memiliki *work engagement* rendah, dan hanya 18,90% yang tergolong tinggi. Hasil penelitian lain oleh Mewengkang & Panggabean (2016) memperkuat temuan tersebut, dengan menunjukkan bahwa hanya 13% pegawai di suatu organisasi memiliki *work engagement* yang tinggi, sedangkan 87% lainnya tergolong rendah. Secara keseluruhan, berbagai penelitian tersebut menunjukkan konsistensi bahwa tingkat *work engagement* di Indonesia masih rendah, dengan proporsi pegawai yang memiliki keterlibatan kerja tinggi tidak mencapai 25% dari total responden yang diteliti.

Work engagement memiliki keterkaitan erat dengan berbagai faktor yang memengaruhinya. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji beberapa faktor tersebut dan menguji sejauh mana pengaruhnya terhadap tingkat *work engagement* individu. Faktor-faktor yang akan diteliti meliputi *Job Demand*, *Quality of Work Life*,

Perceived Organizational Support, serta *Self Determination*.

Faktor pertama yang dikaji adalah *job demand*, menurut Bakker et al. (2014), optimalisasi *job demand* dapat meningkatkan tingkat *work engagement* pegawai. Hal ini dapat dicapai melalui upaya mengurangi ambiguitas peran, mengelola konflik dengan baik, serta memperkuat jaminan keamanan kerja di masa depan. *Job demand* sendiri diartikan sebagai berbagai aspek pekerjaan yang menuntut upaya fisik, psikologis, sosial, maupun organisasional yang tinggi, yang dapat menimbulkan beban baik secara psikologis maupun fisiologis (Lee et al., 2019). Selain itu, *job demand* dapat dikategorikan berdasarkan jenis pekerjaan, misalnya tuntutan fisik lebih relevan bagi pekerja seperti kontraktor atau atlet binaraga, sedangkan tuntutan kognitif lebih dominan pada profesi seperti ilmuwan dan produser (Bakker et al., 2014).

Penelitian terdahulu Nahrgang et al. (2011) membuktikan *job demand* dapat berpengaruh signifikan negatif terhadap *work engagement*. Penelitian Upadyaya et al. (2016) memperkuat efek yang signifikan negatif *job demand* terhadap *work engagement*. Penelitian Novianti dan Jarodi (2023) pada pegawai ASN pada Lapas Pemuda Kelas IIA Tangerang menemukan bahwa *job demand* yang mencakup beban tugas kompleks dan tuntutan kerja justru berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* dengan koefisien regresi positif dan varians dijelaskan sebesar 50,8 %, yang menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dapat memicu *work engagement* pegawai.

Kondisi pegawai Lapas yang menghadapi narapidana dengan jumlah yang banyak seperti data di atas, menjadikan beban pegawai di atas rata-rata. Bagaimana menjadikan kinerja lebih efektif dan efisien atas jumlah narapidana yang overkapasitas, jam kerja harus diatur sedemikian rupa, bahkan tingkat tekanan

menjadi lebih tinggi dikarenakan pelayanan tiap pegawai jumlahnya tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan. Jika seorang penjaga yang seharusnya bertanggung jawab terhadap sekian orang, akan tetapi kenyataan di lapangan menunjukkan setiap orang menghadapi dua kali lipat bahkan lebih. Tekanan inilah yang terkadang mengganggu engagement pegawai Lapas.

Berdasarkan analisis para ahli tersebut di atas, *job demand* memiliki pengaruh terhadap *work engagement* karena tuntutan pekerjaan dapat menjadi pemicu utama munculnya motivasi dan semangat kerja pegawai. Ketika tuntutan kerja berada pada tingkat yang wajar dan menantang, pegawai cenderung merasa terdorong untuk berprestasi dan menunjukkan keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Kondisi ini menumbuhkan rasa tanggung jawab, fokus, serta antusiasme yang tercermin dalam dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Namun, pengaruh positif ini hanya terjadi apabila *job demand* dikelola dengan baik. Tuntutan yang berlebihan tanpa dukungan dan sumber daya yang memadai dapat menimbulkan tekanan dan kelelahan emosional, yang justru menurunkan *work engagement*. Oleh karena itu, keseimbangan antara tuntutan kerja dan kemampuan individu menjadi faktor kunci. Organisasi perlu memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kejelasan peran, beban kerja yang proporsional, serta lingkungan kerja yang mendukung. Dengan pengelolaan yang tepat, *job demand* dapat berfungsi sebagai tantangan yang membangun, bukan sebagai beban yang melemahkan. Hal ini akan membantu pegawai merasa lebih berdaya, termotivasi, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, sehingga berdampak positif pada kinerja individu maupun keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Quality of Work Life (QWL) merupakan faktor kedua yang berpengaruh terhadap *work engagement*. QWL atau kualitas kehidupan kerja dapat diartikan

sebagai pendekatan manajerial yang menekankan pentingnya penghargaan terhadap manusia di lingkungan kerja, termasuk penerapan sistem kendali mutu yang mendukung kesejahteraan pegawai. Lingkungan kerja yang berkualitas dapat menumbuhkan rasa nyaman dan loyalitas, sehingga pegawai cenderung ingin tetap bekerja di organisasi tersebut. Ketika seorang pegawai merasa memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik, biasanya tingkat *work engagement*-nya juga meningkat. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa meskipun kualitas lingkungan kerja tergolong baik, beberapa pegawai tetap memiliki tingkat keterikatan kerja yang rendah.

Sejumlah penelitian menunjukkan hubungan positif antara QWL dan *work engagement*. Kanten dan Sadullah (2012) menemukan adanya hubungan signifikan antara keduanya, sementara Irmawati dan Wulandari (2017) juga membuktikan bahwa QWL berpengaruh signifikan secara parsial terhadap keterlibatan kerja. Temuan serupa diungkapkan oleh Rusdin (2015), Wahlberg, Ramalho, dan Brochado (2017), serta Polii (2015) dan Manik & Donata (2016), yang semuanya menunjukkan pengaruh positif dan signifikan QWL terhadap *work engagement*.

Direktur Pelayanan dan Tata Laksana Basan dan Baran Direktorat Jenderal, Heni Yuwono, menambahkan bahwa di Lapas, kondisi lingkungan kerjanya tergolong kurang kondusif. Kelebihan kapasitas tahanan, seringnya konflik antar narapidana, keterbatasan sarana dan prasarana, serta tingginya tingkat stres menyebabkan kualitas kehidupan kerja pegawai menurun secara signifikan, bahkan sering berdampak hingga ke kehidupan pribadi mereka di luar pekerjaan.

Hubungan antara QWL dan *Work Engagement* pada pegawai Lapas dapat dianalisis melalui kondisi nyata lingkungan kerja yang penuh tekanan dan risiko tinggi. QWL yang baik mencakup rasa aman, kenyamanan lingkungan kerja,

dukungan rekan dan atasan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam konteks Lapas, kualitas kehidupan kerja sering kali terganggu oleh kelebihan kapasitas tahanan, ketegangan antar narapidana, serta keterbatasan fasilitas. Kondisi tersebut dapat menimbulkan stres dan kelelahan emosional pada pegawai, yang pada akhirnya menurunkan tingkat keterlibatan kerja.

Namun, ketika institusi mampu meningkatkan QWL melalui perbaikan sistem kerja, penyediaan dukungan psikologis, serta menciptakan iklim kerja yang aman dan manusiawi, pegawai akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Pegawai dengan QWL yang baik cenderung memiliki semangat kerja tinggi, rasa memiliki terhadap organisasi, dan komitmen yang kuat terhadap tugasnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan QWL berpotensi memperkuat *work engagement* pegawai Lapas. Artinya, semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan pegawai, semakin besar pula keterlibatan dan loyalitas mereka terhadap institusi, meskipun bekerja di lingkungan yang penuh tekanan dan tantangan seperti di Lapas.

Faktor ketiga yang berpengaruh terhadap *Work Engagement* adalah *Perceived Organizational Support* (POS) atau persepsi dukungan organisasi. Rasa aman, makna dalam bekerja, dan kepuasan pegawai sangat bergantung pada sejauh mana organisasi memberikan dukungan nyata terhadap mereka. Dukungan organisasi mencakup upaya dalam meningkatkan kesejahteraan, memberikan penghargaan, serta mengapresiasi kontribusi dan kinerja pegawai, yang dikenal sebagai *organizational support* (Eisenberger et al., 1986). Ketika pegawai merasakan dukungan positif dari organisasi, mereka akan membangun persepsi positif terhadap institusi tersebut; sebaliknya, kurangnya dukungan dapat menimbulkan persepsi negatif dan menurunkan keterlibatan kerja serta kinerja

(Rhoades & Eisenberger, 2002). Oleh karena itu, persepsi pegawai terhadap dukungan yang diberikan organisasi menjadi hal penting untuk dipahami, karena dapat memengaruhi sikap dan perilaku mereka di tempat kerja.

Dalam konteks Lapas di Indonesia, dukungan organisasi sering kali masih rendah. Banyak fasilitas yang tidak memadai, kapasitas ruang yang tidak sesuai dengan jumlah tahanan, serta sarana kerja yang terbatas. Selain itu, jarak tempat tinggal pegawai yang jauh dari lokasi kerja menambah beban mereka. Kondisi ini menyebabkan tingkat keterikatan kerja pegawai menurun, sehingga kinerja mereka pun menjadi kurang optimal.

POS memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement* pada pegawai Lapas di Indonesia. POS menggambarkan sejauh mana pegawai merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dalam konteks Lapas, di mana kondisi kerja tergolong berat, tekanan tinggi, serta risiko keamanan selalu ada, dukungan organisasi menjadi faktor penting yang menentukan tingkat keterlibatan pegawai dalam bekerja.

Pegawai merasa bahwa organisasi memberikan dukungan yang memadai, baik berupa fasilitas kerja, perhatian terhadap kesejahteraan mental dan fisik, maupun apresiasi terhadap kinerja mereka akan lebih termotivasi, bersemangat, dan berkomitmen dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, kurangnya dukungan dari organisasi, seperti minimnya sarana dan prasarana, kurangnya penghargaan, serta jarak tempat kerja yang jauh dari rumah, dapat menimbulkan kelelahan psikologis dan menurunkan keterikatan kerja.

Berbagai penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Secara konseptual, POS merefleksikan sejauh mana pegawai memersepsikan bahwa organisasi

menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, yang kemudian mendorong timbulnya rasa memiliki dan kewajiban timbal balik. Penelitian Caesens, Stinglhamber, dan Marmier (2016) serta penguatan temuan mutakhir oleh Bakker dan Albrecht (2018) menunjukkan bahwa POS meningkatkan dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* melalui mekanisme motivasi intrinsik. Dalam konteks organisasi publik dan lingkungan kerja berisiko tinggi seperti lembaga pemasyarakatan, studi empiris di Indonesia oleh Kurnianto dan Kusmiyanti (2024) membuktikan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai Lapas, karena dukungan organisasi mampu mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan rasa aman psikologis. Ketika pegawai merasa didukung secara struktural dan emosional melalui keadilan kebijakan, perhatian pimpinan, serta fasilitas kerja yang memadai maka energi kerja, keterlibatan emosional, dan komitmen terhadap tugas meningkat, sehingga POS berperan sebagai sumber daya kerja penting dalam memperkuat *work engagement*, terutama di tengah *job demand* yang tinggi.

Dengan demikian, peningkatan *work engagement* di lingkungan Lapas sangat bergantung pada bagaimana organisasi membangun persepsi positif di mata pegawai melalui kebijakan yang mendukung kesejahteraan, komunikasi terbuka, dan pemberian penghargaan yang adil. Pegawai yang merasa didukung akan menunjukkan dedikasi tinggi, loyalitas kuat, serta kinerja yang lebih optimal dalam menjaga sistem pemasyarakatan tetap berjalan efektif.

Faktor selanjutnya yang memengaruhi *work engagement* adalah *self-determination*. Konsep *self-determination* berkaitan erat dengan motivasi dan kepribadian individu. Menurut Ramirez (2007:4), *self-determination* merupakan perasaan mampu untuk menghadapi serta mengatasi berbagai hambatan dalam

kehidupan. Individu yang memiliki *self-determination* tinggi cenderung digerakkan oleh motivasi internal, bukan karena dorongan dari luar. Dalam kaitannya dengan *work engagement*, ketika seseorang mampu mengelola dan mengarahkan *self-determination*-nya, maka secara alami tingkat keterikatan kerjanya akan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Meyer dan Gagne (2008:3) yang menjelaskan bahwa *self-determination* berperan penting dalam memperkuat teori *work engagement*.

Kondisi di lapangan menunjukkan jumlah tahanan yang melebihi kapasitas di Lapas dapat menimbulkan rasa khawatir dan menurunkan motivasi kerja pegawai. Situasi kerja yang penuh tekanan tersebut sering menyebabkan keterikatan kerja menjadi rendah. Pegawai dapat kehilangan semangat ketika menyadari beratnya tanggung jawab yang harus dijalankan, terutama dalam menghadapi kondisi kerja yang tidak ideal. Dengan demikian, penguatan *self-determination* menjadi penting agar pegawai tetap memiliki semangat dan keterlibatan tinggi meskipun dihadapkan pada tantangan berat.

Work engagement pada pegawai Lapas di Indonesia sangat erat kaitannya dengan tingkat *self-determination* yang dimiliki individu. *Self-determination* mencerminkan kemampuan seseorang untuk memotivasi diri, mengambil keputusan, dan bertanggung jawab atas tindakannya tanpa terlalu bergantung pada faktor eksternal. Dalam konteks lembaga pemasyarakatan yang penuh tekanan, seperti kelebihan kapasitas tahanan, keterbatasan fasilitas, dan tingginya risiko kerja, *self-determination* berperan penting dalam menjaga semangat, ketahanan mental, serta keterlibatan pegawai terhadap pekerjaannya.

Pegawai dengan *self-determination* tinggi cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat, yakni bekerja bukan sekadar karena kewajiban, tetapi karena

dorongan nilai dan makna pribadi terhadap pekerjaannya. Hal ini membuat mereka tetap fokus, berkomitmen, dan mampu beradaptasi meskipun menghadapi kondisi kerja yang sulit. Sebaliknya, jika *self-determination* rendah, pegawai lebih mudah merasa lelah secara emosional, kehilangan arah, dan mengalami penurunan *engagement*. Oleh karena itu, organisasi perlu mendukung pengembangan *self-determination* pegawai melalui pelatihan motivasi, pemberian otonomi, dan apresiasi terhadap kinerja. Dengan demikian, pegawai Lapas dapat memiliki *work engagement* yang lebih kuat, stabil, dan produktif meskipun bekerja dalam lingkungan dengan tekanan tinggi.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *Self-Determination Theory* (SDT) berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dasar (*autonomy, competence, dan relatedness*) yang memperkuat motivasi intrinsik individu dalam lingkungan kerja; contoh empirisnya, studi oleh Siahaan, Al Musadieg, dan Nurtjahjono (2024) yang memodelkan keterlibatan kerja pegawai dari perspektif SDT menemukan bahwa pemenuhan ketiga kebutuhan dasar tersebut secara signifikan meningkatkan *employee engagement* dan selanjutnya berkontribusi pada *employee well-being* serta kinerja kerja (*work engagement*) melalui motivasi yang lebih otonom dan sukarela, sehingga SDT tidak hanya memprediksi hubungan langsung tetapi juga berfungsi sebagai kerangka teoretis dalam menjelaskan mekanisme pembentukan keterikatan kerja dalam kondisi kerja yang berubah.

Urgensi penelitian ini semakin menguat ketika dikaitkan dengan temuan Selsinski (2018) yang meneliti petugas masyarakatan di kawasan Eropa Timur, wilayah dengan karakteristik organisasi yang relatif mirip dengan Indonesia, yakni hierarkis, berisiko tinggi, dan minim sumber daya. Selsinski menemukan bahwa *job*

demand yang tinggi tidak serta-merta menurunkan *work engagement*, tetapi menjadi problematis ketika tuntutan tersebut tidak diinternalisasi sebagai tantangan bermakna oleh pegawai. Dalam kondisi di mana pegawai memiliki *self-determination* yang rendah, job demand justru bertransformasi menjadi tekanan kerja yang melemahkan motivasi dan keterlibatan. Temuan ini relevan dengan kondisi Lapas di Indonesia yang menghadapi persoalan overkapasitas narapidana, rasio petugas yang tidak ideal, serta kompleksitas risiko keamanan, sehingga penelitian ini menjadi urgen untuk menjelaskan mekanisme psikologis yang memungkinkan *job demand* tetap menghasilkan *work engagement* melalui peran mediasi *self-determination*.

Urgensi tersebut semakin diperkuat oleh hasil penelitian di Norwegian Correctional Service, yang secara konsisten menunjukkan bahwa *quality of work life* dan *perceived organizational support* tidak secara otomatis meningkatkan *work engagement* (Johnsen et al., 2011; Frøyland & Andersson, 2020). Dalam sistem pemasyarakatan Norwegia yang relatif mapan, keterlibatan kerja petugas baru terbentuk ketika dukungan organisasi dan kualitas kehidupan kerja mampu mendorong internalisasi nilai kerja dan motivasi otonom, sebagaimana dijelaskan dalam *Self-Determination Theory* dan *Organismic Integration Theory*. Fakta bahwa dalam konteks Norwegia yang memiliki kondisi kerja jauh lebih baik, dukungan organisasi pun tidak selalu berdampak langsung terhadap *work engagement*, menegaskan bahwa tantangan di Indonesia jauh lebih kompleks dan belum banyak dikaji secara empiris. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat penting untuk mengisi kesenjangan literatur dengan menjelaskan bahwa perbaikan struktural di Lapas Indonesia harus disertai penguatan *self-determination*, agar mampu mentransformasikan *job demand*, *quality of work life*, dan *perceived organizational*

support menjadi *work engagement* yang berkelanjutan, bukan sekadar kepatuhan administratif.

Sejumlah studi empiris berbasis *Self-Determination Theory* (SDT) menunjukkan bahwa *self-determination* memediasi hubungan antara *job demand* dan *work engagement*. Penelitian oleh Van den Broeck et al. (2021) serta diperkuat oleh Bakker dan Demerouti (2022) menemukan bahwa *job demand* yang tinggi tidak selalu berdampak negatif terhadap *work engagement* apabila individu memiliki tingkat pemenuhan kebutuhan psikologis dasar yang tinggi, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Ketika tuntutan pekerjaan dipersepsikan sebagai tantangan (*challenge demands*), pegawai cenderung mengalami peningkatan motivasi intrinsik dan regulasi otonom yang menjadi inti dari *self-determination*. Studi longitudinal oleh Slemp et al. (2023) membuktikan bahwa *self-determination* secara signifikan memediasi pengaruh *job demand* terhadap *work engagement*, di mana pegawai dengan tingkat determinasi diri yang tinggi mampu mengonversi tekanan kerja menjadi energi positif, dedikasi, dan absorpsi dalam bekerja. Temuan ini menegaskan bahwa *self-determination* berfungsi sebagai mekanisme psikologis kunci yang menjembatani tuntutan kerja dengan keterikatan kerja yang berkelanjutan.

Selain *job demand*, penelitian empiris juga menunjukkan bahwa QWL dan POS berpengaruh tidak langsung terhadap *work engagement* melalui *self-determination*. Studi oleh Decuyper dan Schaufeli (2021) serta Kurtessis et al. (2022) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan, keadilan organisasi, serta perhatian terhadap kesejahteraan pegawai meningkatkan pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, yang selanjutnya memperkuat motivasi otonom. Penelitian terbaru oleh Sjöblom et al. (2024) pada

sektor publik menunjukkan bahwa POS yang tinggi mendorong internalisasi nilai kerja dan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga meningkatkan *self-determination* dan pada akhirnya memperkuat *work engagement*. Temuan empiris ini menegaskan bahwa *self-determination* berperan sebagai mediator psikologis yang menjelaskan bagaimana kualitas kehidupan kerja dan dukungan organisasi diterjemahkan menjadi keterikatan kerja yang optimal, khususnya pada konteks organisasi dengan tuntutan kerja tinggi seperti sektor pelayanan publik dan lembaga pemasyarakatan.

Berdasarkan uraian latar belakang dan penelitian terdahulu tersebut di atas dan penelitian terdahulu yang ada, penelitian ini mengambil judul: **Pengaruh *Job Demand, Quality Of Work Life, Dan Perceived Organizational Support Terhadap Work Engagement Dengan Self Determination Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Lembaga Pemasayarakatan Di Indonesia.***

B. Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini masih terdapat keterbatasan-keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya agar mampu mendapatkan hasil yang lebih baik, antara lain:

1. Penelitian ini terfokus pada *work engagement* sebagai variabel dependen, tanpa melibatkan variabel dependen lainnya.
2. Penelitian ini terfokus pada *job demand, quality of work life, dan perceived organizational support*, sebagai variabel independen, dan *self determination* sebagai variabel mediasi.
3. Penelitian ini dibatasi lokasi penelitian dan populasinya, yang mana hanya meneliti pegawai Lapas di Indonesia.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *job demand* terhadap *work engagement*?
2. Apakah terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap *work engagement*?
3. Apakah terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*?
4. Apakah terdapat pengaruh *self determination* terhadap *work engagement*?
5. Apakah terdapat pengaruh *job demand* terhadap *self determination*?
6. Apakah terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap *self determination*?
7. Apakah terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap *self determination*?
8. Apakah terdapat pengaruh *job demand* terhadap *work engagement* dengan *self determination* sebagai variabel mediasi?
9. Apakah terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap *work engagement* dengan *self determination* sebagai variabel mediasi?
10. Apakah terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* dengan *self determination* sebagai variabel mediasi?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh *job demand* terhadap *work engagement*.
2. Pengaruh *quality of work life* terhadap *work engagement*.

3. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*.
4. Pengaruh *self determination* terhadap *work engagement*.
5. Pengaruh *job demand* terhadap *self determination*.
6. Pengaruh *quality of work life* terhadap *self determination*.
7. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *self determination*.
8. Pengaruh *job demand* terhadap *work engagement* dengan *self determination* sebagai variabel mediasi.
9. Pengaruh *quality of work life* terhadap *work engagement* dengan *self determination* sebagai variabel mediasi.
10. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* dengan *self determination* sebagai variabel mediasi.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Manfaat Teoritis (*Basic Research*)

Manfaat teoritis dalam penelitian ini yaitu dapat memberikan sumbangan pengetahuan tentang peran mediasi *self determination* pada pengaruh *job demand*, *quality of work life*, *perceived organizational support*, dan *self determination* terhadap *work engagement*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan bacaan dan informasi terutama dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya berkaitan dengan teori *self-determination theory*, dimana individu akan berperilaku inovatif karena adanya motivasi intrinsik dan ekstrinsik karena adanya beban kerja, kualitas hidup yang baik, perlakuan organisasi yang baik, dan keterikatan dalam bekerja.

Selain itu, penelitian dapat digunakan sebagai premis bagi peneliti selanjutnya yang relevan dengan penelitian ini.

2. Manfaat Praktis (*Applied Research*)

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan informasi bagi para praktisi dalam menyusun *policy brief* khususnya berkaitan dengan isu inovasi. Secara spesifik, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kepada Ditjen Pemasarakatan dan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi terkait aspek inovasi untuk memperkuat referensi dalam penilaian aspek inovasi dalam pengukuran *work engagement* satuan kerja Lapas di Indonesia.

F. *State of The Art*

Penelitian mengenai *work engagement* dalam dua dekade terakhir berkembang pesat dan banyak dipengaruhi oleh perspektif motivasional, khususnya *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (1985, 2000). SDT menegaskan bahwa kualitas motivasi kerja individu sangat ditentukan oleh terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Dalam konteks organisasi, pemenuhan ketiga kebutuhan tersebut terbukti menghasilkan motivasi otonom (*autonomous motivation*) yang berdampak positif terhadap keterlibatan kerja, kinerja, dan kesejahteraan pegawai. Penelitian Gagné dan Deci (2005) menjadi salah satu tonggak awal yang mengintegrasikan SDT ke dalam kajian perilaku organisasi, dengan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis pegawai berkontribusi signifikan terhadap internalisasi motivasi dan meningkatnya *work engagement*.

Sejalan dengan perkembangan tersebut, kajiannya juga banyak

memanfaatkan *Job Demands-Resources* (JD-R) Model yang dikembangkan oleh Demerouti et al. (2001) serta diperkaya oleh Bakker dan Demerouti (2007, 2017). Model ini membedakan antara *job demands* sebagai aspek pekerjaan yang menuntut usaha fisik maupun psikologis tinggi dan berpotensi menimbulkan kelelahan, serta *job resources* sebagai aspek pekerjaan yang membantu pencapaian tujuan kerja, mengurangi dampak negatif tuntutan kerja, dan menstimulasi pertumbuhan personal. Dalam kaitannya dengan *work engagement*, penelitian Bakker, Schaufeli, Leiter, dan Taris (2008) menunjukkan bahwa *job resources* memiliki pengaruh positif yang lebih konsisten dibandingkan *job demands*, terutama melalui proses motivasional.

Integrasi antara JD-R Model dan SDT mulai berkembang ketika sejumlah peneliti mencoba menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasari hubungan antara kondisi kerja dan *work engagement*. Broeck, Vansteenkiste, De Witte, dan Lens (2008) menemukan bahwa *job resources* seperti otonomi dan dukungan sosial berhubungan positif dengan *work engagement* melalui pemenuhan kebutuhan *autonomy* dan *competence*. Temuan ini diperkuat oleh Broeck et al. (2010) yang menyatakan bahwa kepuasan kebutuhan psikologis berperan sebagai mediator penting antara karakteristik pekerjaan dan outcome positif pegawai. Dengan demikian, SDT memberikan penjelasan teoritis yang lebih mendalam mengenai bagaimana dan mengapa *job resources* memengaruhi *work engagement*.

Dalam konteks *job demands*, penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang lebih kompleks. Crawford, LePine, dan Rich (2010) membedakan antara *hindrance demands* dan *challenge demands*, di mana tuntutan kerja tertentu dapat berdampak negatif terhadap *engagement*, sementara tuntutan yang dipersepsikan sebagai tantangan justru dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja. Namun

demikian, menurut Bakker dan Demerouti (2017), dampak positif *job demands* hanya muncul ketika organisasi menyediakan sumber daya kerja yang memadai. Dari perspektif SDT, *job demands* yang berlebihan cenderung menghambat pemenuhan kebutuhan *autonomy* dan *competence*, sehingga menurunkan motivasi otonom dan *work engagement*.

Kerangka JDR Model, tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang tinggi pada ASN tidak hanya memengaruhi beban kerja mereka tetapi juga berkaitan erat dengan tingkat *work engagement* yang dirasakan oleh pegawai, karena tuntutan seperti volume tugas, tekanan administratif, dan kebutuhan respons cepat terhadap permasalahan publik dapat *menguras sumber daya psikologis* pegawai sehingga menurunkan keterlibatan kerja mereka jika tidak diimbangi oleh *job resources* yang memadai; bukti empiris ini tercermin dalam penelitian Aprilianingsih dan Frianto (2022) yang menemukan bahwa *job demands* berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement*, di mana semakin tinggi tuntutan pekerjaan tanpa sumber daya yang mencukupi dapat menurunkan keterikatan pegawai pada pekerjaannya.

Sementara itu, POS telah lama dikaji dalam berbagai literatur sebagai faktor penting dalam meningkatkan keterikatan kerja. Penelitian klasik Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa (1986) mendefinisikan POS sebagai persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Studi lanjutan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) serta Kurtessis et al. (2017) menunjukkan bahwa POS berhubungan positif dengan *work engagement*, kepuasan kerja, dan komitmen afektif. Jika ditinjau dari sudut pandang SDT, POS berperan penting dalam memenuhi kebutuhan *relatedness* dan *competence*, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi otonom

pegawai dan keterlibatan kerja mereka.

Selain POS, QWL juga menjadi perhatian dalam penelitian internasional, meskipun tidak selalu dikaji secara eksplisit dalam kerangka SDT. Walton (1973) menjadi salah satu pelopor konsep QWL yang menekankan pentingnya kondisi kerja yang aman, kompensasi yang adil, kesempatan pengembangan diri, dan keseimbangan kerja-kehidupan. Penelitian yang lebih mutakhir, seperti yang dilakukan oleh Sirgy et al. (2001) dan Martel dan Dupuis (2006), menunjukkan bahwa QWL berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan pegawai. Dalam perspektif SDT, QWL dapat diposisikan sebagai sumber daya kontekstual yang mendukung pemenuhan kebutuhan *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*, sehingga mendorong *work engagement* secara tidak langsung melalui *self-determination*.

Penelitian mengenai *self-determination* sebagai mediator antara kondisi kerja dan *work engagement* mulai mendapatkan perhatian serius dalam satu dekade terakhir. Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault, dan Colombat (2012) menemukan bahwa kepuasan kebutuhan psikologis memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan *work engagement* pada pegawai di Prancis. Studi serupa oleh Trépanier, Fernet, dan Austin (2016) menunjukkan bahwa motivasi otonom berperan sebagai mediator antara karakteristik pekerjaan dan keterlibatan kerja. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih memfokuskan pada satu atau dua variabel kontekstual, serta jarang mengintegrasikan *job demands*, QWL, dan POS secara simultan dalam satu model.

Berdasarkan tinjauan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *state of the art* penelitian internasional menunjukkan:

1. *Self-Determination Theory* merupakan grand teori yang kuat dalam menjelaskan

- mekanisme motivasional *work engagement*;
2. *Job resources* seperti POS dan QWL secara konsisten meningkatkan *work engagement* melalui pemenuhan kebutuhan psikologis;
 3. Pengaruh *job demands* bersifat kontekstual dan sangat bergantung pada dukungan sumber daya kerja; dan
 4. Penelitian yang menguji peran mediasi *self-determination* dalam model integratif masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks pekerjaan bertekanan tinggi seperti Lapas. Dengan demikian, penelitian ini memiliki kontribusi ilmiah yang signifikan dalam memperluas penerapan SDT pada konteks institusi pemasyarakatan serta memperkaya literatur global mengenai *work engagement*.



Intelligentia - Dignitas