

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Instansi pemerintah merupakan sebuah kolektif dari unit organisasi pemerintahan yang menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, meliputi lembaga-lembaga pemerintahan yang menjalankan fungsi pemerintahan dengan menggunakan APBN dan/atau APBD. Dikarenakan kebutuhan dana yang semakin meningkat dan sumber daya yang dimiliki pemerintah semakin terbatas maka hal ini menimbulkan permasalahan. Beberapa tindakan telah dilakukan oleh pemerintah untuk mengatasi permasalahan ini.

Tindakan-tindakan yang dilakukan memiliki tujuan untuk memulihkan dan mempercepat pembangunan sistem perkonomian negara. Salah satu tindakan yang diambil oleh pemerintah yaitu dengan memberikan kebijakan mengenai pergeseran anggaran dari tradisional dimana penganggaran yang didasarkan kepada kebutuhan pada setiap kegiatan yang dilakukan namun tidak memperhatikan hasil yang dicapai dari setiap kegiatan yang dilakukan, berubah menjadi penganggaran berbasis kinerja yaitu penyusunan anggaran yang didasarkan atas perencanaan kinerja, yang terdiri dari program dan kegiatan yang akan dilaksanakan serta indikator kinerja yang akan dicapai pada setiap instansi pemerintah. Dengan adanya kebijakan pemerintah mengenai pergeseran penganggaran ini terutama bagi instansi pemerintah akan berdampak pada pola kinerja yang terjadi didalamnya dan mengurangi resiko penyimpangan dana.

Dikarenakan basis kinerja seperti ini, arah penggunaan dana pemerintah tidak lagi berorientasi pada pemberian anggaran atau *input*, tetapi pada hasil dari perencanaan kinerja atau *output* sehingga seluruh pola kegiatan dan kinerja yang terjadi diharapkan menghasilkan *output* yang baik, berguna serta maksimal. Penganggaran yang berorientasi pada output merupakan praktik yang dianut oleh pemerintahan modern di berbagai negara.

(http://www.wikiapbn.org/wiki/index.php?title=Badan_Layanan_Umum).

Sebagai contoh hasil *output* seperti peningkatan produktivitas karyawan atau pemberian pelayanan kepada masyarakat yang semakin baik dan meningkat.

Salah satu jenis instansi atau lembaga pemerintah yang mengalami perubahan ini yaitu BLU atau Badan Layanan Umum. BLU merupakan satuan kerja instansi pemerintah yang dikelola secara otonom dan berperan sebagai agen dari menteri/pimpinan lembaga induknya. BLU dibentuk bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya berdasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Berdasarkan keputusan pemerintah ini, instansi pemerintah yang ditetapkan menjadi BLU atau Badan Layanan Umum ini diharapkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat. Peningkatan kualitas pelayanan diberikan dengan cara memberikan tarif atau harga layanan yang terjangkau oleh masyarakat diikuti dengan kualitas pelayanan yang baik, cepat, efisien dan efektif. Salah satu instansi pemerintah yang ditetapkan menjadi BLU atau Badan Layanan Umum adalah Balai "X".

Balai “X” berkedudukan di bawah departemen perindustrian dan merupakan badan atau instansi pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan publik yang menyangkut dan berkaitan dengan barang-barang teknik. Pelayanan yang diberikan oleh Balai “X” yaitu misalnya pengujian bahan dasar untuk pembuatan selang gas baik dari segi keamanan dan ketahanan bahan, pemantauan pada teknis dari proses dari suatu industri dalam membuat *spare-part* mobil atau melakukan sertifikasi dan pengujian mengenai mekanisme dari pelayanan SAMSAT mengenai proses perpanjangan, pembayaran pajak STNK maupun balik nama kendaraan. Balai “X” memiliki lima bagian dalam proses kegiatannya yang terdiri dari Bagian/Divisi Tata Usaha, Divisi Pengembangan Jasa Teknik, Divisi Standarisasi, Divisi Sertifikasi dan Divisi Inspeksi Teknik. Adapun dari setiap divisi memiliki sub-sub bagiannya tersendiri.

Untuk memberikan pelayanan pada masyarakat Balai “X” sangat bergantung pada kinerja dari divisi sertifikasi. Divisi ini memegang peranan penting disebabkan divisi ini berkaitan langsung dengan tugas divisi utama Balai “X” dan merupakan salah satu sumber pendapatan terbesar bagi Balai “X” untuk tetap menjalankan kegiatannya dalam memberikan pelayanan pada masyarakat. Unit dari divisi sertifikasi yang berhubungan dengan masyarakat dalam proses penggunaan jasa sertifikasi ialah PNS golongan III/a.

Tanggung jawab dan tugas dari PNS golongan III/a di divisi sertifikasi yaitu membuat perencanaan secara berkala mengenai operasional sertifikasi, melakukan audit berkala, melakukan pemeriksaan mutu produk, membuat hasil pemeriksaan dari data-data yang didapatkan dari hasil audit. Selain itu juga

berkewajiban untuk memantau perkembangan perubahan dari hasil audit yang dilakukan untuk memastikan pengembangan layanan hingga penerbitan sertifikasi produk dan jasa pada masyarakat yang menggunakan jasa sertifikasi.

Dalam proses kegiatan yang dilakukan dalam sertifikasi seringkali terdapat hambatan misalnya seperti mendapatkan perijinan pengujian bahan maupun pengambilan keputusan mengenai *surveillance visit*, dimana hal ini akan berpengaruh pada kualitas produktivitas dari PNS golongan III/a. PNS golongan III/a memiliki peranan penting pada baik atau tidaknya kinerja divisi terutama divisi sertifikasi yang mengacu pada kinerja dari Balai “X”, dalam hal ini instansi pemerintah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Perilaku *engagement* menjadi penting pada PNS golongan III/a selain karena tanggung jawab tugas yang cukup banyak juga memiliki tingkat kompetensi yang tinggi sehingga dibutuhkan *force* atau dorongan yang cukup besar. Hal ini berkaitan dengan prestasi dan proses penempatan posisi dalam bagian atau pengembangan karir. Selain itu perlu didukung dengan keinginan untuk mengembangkan kemampuan diri yang tinggi.

Employee engagement merupakan kesadaran dan energi yang terpusatkan, sebagai bukti dari rasa inisiatif pada individu, proses adaptasi, usaha, dan pengarahan pada tujuan organisasi. Dapat disimpulkan menurut William H. Macey bahwa *Employee Engagement* merupakan wujud dari antusiasme karyawan dilihat dari perilaku *Persistent, Proactive, Adaptability dan Role Expansion* yang dimana mengarah pada tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut William H. Macey (2009) ketika karyawan didalamnya dapat

melakukan yang terbaik, mereka menyenangi pekerjaan yang dilakukan serta kuatnya faktor psikologis karyawan dalam melaksanakan dan memberikan hasil pada pekerjaan mereka maka dapat dikatakan organisasi tersebut dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan yang kompetitif.

Selain itu juga organisasi atau perusahaan memiliki keuntungan apabila memiliki karyawan yang *engage* karena akan berimbas pada peningkatan kualitas kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala bagian divisi sertifikasi yang membawahi langsung PNS golongan III/a mengenai hasil dan pola kinerja bawahannya, beliau memaparkan hampir kurang lebih sebanyak 70% dari karyawan yang dikepalai olehnya cenderung hanya melakukan tugas yang diperintahkan dan cenderung lamban dalam menyelesaikannya serta kurang menunjukkan inisiatif apabila dihadapkan dengan masalah atau kendala yang berkaitan dengan penyusunan laporan hasil audit eksternal dan hanya menunggu keputusan atau petunjuk yang diberikan oleh pimpinannya.

Berdasarkan pada hasil survey awal yang dilakukan kepada sepuluh orang PNS golongan III/a di divisi sertifikasi, diperoleh data sebanyak 60% PNS mengalami penurunan kinerja dalam melaksanakan tugas yang diberikan seperti membutuhkan waktu yang lama dalam menyelesaikan laporan sehingga menghambat proses *surveillance visit* dan penginformasian pada pengguna jasa sertifikasi. Hal ini dikarenakan dengan alasan kesulitan untuk membagi waktu apabila dihadapkan dengan tugas pembuatan laporan audit yang menumpuk serta jadwal *deadline* yang padat. Diketahui pula sebanyak 40% karyawan mampu

menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu dan jadwal *deadline* yang diberikan. Hal ini mengarah pada perilaku *engage* yaitu komponen *persistence*.

Selanjutnya, diketahui sebanyak 90% PNS hanya menunggu arahan dalam pembuatan laporan audit yang diberikan sehingga sering tertunda dan melewati tenggat waktu yang diberikan. Sebanyak 10% PNS yang melakukan dengan inisiatif terkadang hingga menggunakan waktu lembur sehingga penyelesaian pembuatan laporan audit dapat diselesaikan tepat waktu. Hal ini berkaitan perilaku engagement dengan komponen *Proactivity*.

Sebanyak 40% PNS mampu melakukan pekerjaan melampaui tugas yang ditetapkan oleh divisi sertifikasi dan sebanyak 60% hanya melakukan tugas yang ditetapkan oleh divisi. Sebanyak 70% mengalami hambatan akan tugas pekerjaannya yang mengalami perubahan dalam iklim kerja dan hanya 30% yang mampu menyesuaikan diri dan mengikuti perubahan tugas dan iklim kerja. Perilaku tersebut menunjukkan perilaku *engagement* yang termasuk kedalam *adaptability*.

Berdasarkan fenomena mengenai perubahan peraturan pemerintah mengenai pergeseran anggaran yang berpengaruh pada tuntutan pekerjaan dan perubahan iklim kerja maka peneliti tertarik untuk mengetahui perilaku *engagement* pada karyawan PNS golongan III/a divisi sertifikasi Balai “X” Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Ingin mengetahui bagaimana perilaku *engagement* pada PNS golongan III/a divisi sertifikasi di Balai “X” Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai perilaku *engagement* pada PNS golongan III/a divisi sertifikasi di Balai “X” Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran derajat perilaku *engagement* pada PNS golongan III/a divisi sertifikasi di Balai “X” Bandung berdasarkan pada dimensi yang dimunculkan yaitu *persistence*, *proactive*, *role expansion* dan *adaptability* serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

1. Memberikan informasi dan pemahaman mengenai disiplin ilmu, khususnya di bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, terutama yang berkaitan dengan perilaku *Employee Engagement* pada PNS golongan III/a divisi sertifikasi di Balai “X” Bandung.

2. Memberikan sumbangan informasi bagi mahasiswa dan peneliti lain yang ingin meneliti dan mengembangkan lebih lanjut mengenai perilaku *Employee Engagement*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberi gambaran dan informasi bagi pimpinan Balai "X" di kota Bandung mengenai perilaku engagement pada PNS golongan III/a sebagai bahan pertimbangan untuk proses peningkatan kinerja yang optimal dan memajukan perusahaan.
2. Sebagai masukan atau informasi untuk bagian HRD Balai "X", mengenai permasalahan yang kelak dapat terjadi pada karyawan, sehingga bagian HRD nantinya dapat menindaklanjuti dan mengambil tindakan dengan mengadakan program pelatihan dengan memperhatikan pada perilaku *engagement* karyawan.
3. Sebagai gambaran pada responden atau PNS mengenai manfaat yang diperoleh dari *Employee Engagement* dalam bekerja dengan tujuan untuk memaksimalkan dan meningkatkan efisiensi kemampuan yang dimiliki sesuai dengan tujuan yang dimiliki oleh perusahaan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam rangka memanfaatkan secara efisien anggaran yang diberikan kepada instansi yang bergerak di bidang pelayanan masyarakat, pemerintah memberikan keleluasaan untuk mengolah sendiri penganggarnya atau

dengan kata lain mewiraswatakan pemerintah. Dalam proses penyesuaian pada keputusan pemerintah mengenai penganggaran tersebut khususnya pada instansi pemerintah yang semula beorientasi kepada *input* beralih kepada orientasi hasil atau *output*, tentu saja hal ini sangat berpengaruh terutama pada infrastruktur dan iklim kerja dalam Balai “X”. Dalam mengikuti perkembangan serta perubahan yang terjadi Balai “X” juga berusaha meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat merupakan faktor yang sangat esensial dalam bisnis jasanya.

Perubahan yang menyertai semua aspek operasi di dalam Balai “X” terutama divisi sertifikasi membutuhkan penyesuaian terlebih dahulu dari sumber daya manusianya. Menurut **Pfeffer (1996)** pada masa sekarang, hanya ada satu landasan untuk unggul dalam berkompetisi bagi perusahaan yaitu bagaimana mengelola faktor sumber daya manusia di perusahaan. Dalam hal ini Balai “X” memfasilitasi karyawan dengan memberikan pelatihan serta pengembangan diri bagi karyawannya.

Balai “X” dalam menyediakan jasa pelayanan masyarakat, terutama dalam bidang sertifikasi memerlukan waktu yang panjang dan berkala dimana dalam aplikasinya dibutuhkan beberapa tahapan. Untuk melaksanakan proses tersebut, Balai “X” sangat tergantung pada kinerja dari divisi sertifikasi. Divisi ini memegang peranan penting pada Balai “X”.

Unit dari divisi sertifikasi yang akan selalu berhubungan dan menjadi fasilitator bagi masyarakat pengguna jasa sertifikasi ialah PNS golongan III/a. Sejalan dengan perubahan pemerintah mengenai penganggaran, maka

berpengaruh pula pada kinerja dari PNS golongan III/a untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dengan memberikan semua solusi, bantuan serta pemantauan dalam melakukan audit hingga pembuatan laporan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat untuk sertifikasi. Hal ini bertujuan agar masyarakat menjadi loyal terhadap Balai “X” dan tidak berpindah pada badan sertifikasi lain.

Dalam aktivitasnya PNS golongan III/a pun bersaing dengan badan sertifikasi untuk memberikan pelayanan pada masyarakat. Salah satu upaya yang dilakukan yaitu golongan III/a harus dapat memberikan pelayanan yang membantu dan memuaskan masyarakat pengguna jasa sertifikasi Balai “X”. Hal ini dilakukan agar predikat yang diberikan kepada masyarakat menjadi baik dan menumbuhkan kepercayaan masyarakat pada kinerja instansi pemerintah terutama divisi sertifikasi Balai “X”.

Dengan tuntutan kerja tinggi pada karyawan, Organisasi dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan kompetitif adalah ketika karyawan didalamnya dapat melakukan apa yang terbaik, apa yang mereka senangi serta kuatnya faktor psikologis dalam melaksanakan dan memberikan hasil pada pekerjaan mereka (William H. Macey ,2009). *Employee engagement* merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja yang memperlihatkan perilaku yang *Persistence, Role Expansion, Adaptability*, dan *Proactivity* yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (William H. Macey ,2009).

Engagement membutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut "lebih" tetapi Balai "X" juga memfasilitasi PNS dengan memberikan berbagai informasi kepada karyawan, menyediakan kesempatan belajar, dan menciptakan keseimbangan dalam kehidupan. Hal ini bertujuan agar PNS dapat membangun energinya secara terus-menerus untuk bekerja maksimal dan disertai adanya inisiatif dari karyawan yang memiliki autonomi dan juga kompetensi dalam pekerjaannya. Dengan demikian pada diri PNS menumbuhkan motivasi untuk *engage*.

Engagement terjadi ketika PNS merasa pekerjaannya menarik, tertantang dan sejalan dengan nilai-nilai mereka serta diperkuat dengan kecenderungan untuk saling memberi pada rekan lainnya. Selain itu PNS diberi kebebasan untuk *engage* karena *engagement* dapat terjadi apabila dengan adanya kepercayaan dari perusahaan kepada PNS begitupun sebaliknya. Karyawan tahu bagaimana cara untuk *engage*. Strategi *engagement* terjadi ketika karyawan mengetahui alasan melakukan pekerjaan dalam pencapaian tujuannya.

Setelah mencapai kondisi tersebut, di dalam diri PNS akan merasa *engage (feeling engage)*. Dalam *feel of engagement* terdapat empat komponen penting yaitu *feeling of urgency* yaitu dimana PNS merasakan adanya kekuatan dalam dirinya yang mendorong tindakan dan tekad untuk mencapai tujuan. Komponen berikutnya yaitu *feelings of being focused*, dimana PNS fokus pada pekerjaannya tidak mudah terdistraksi dengan keadaan sekitar ketika bekerja.

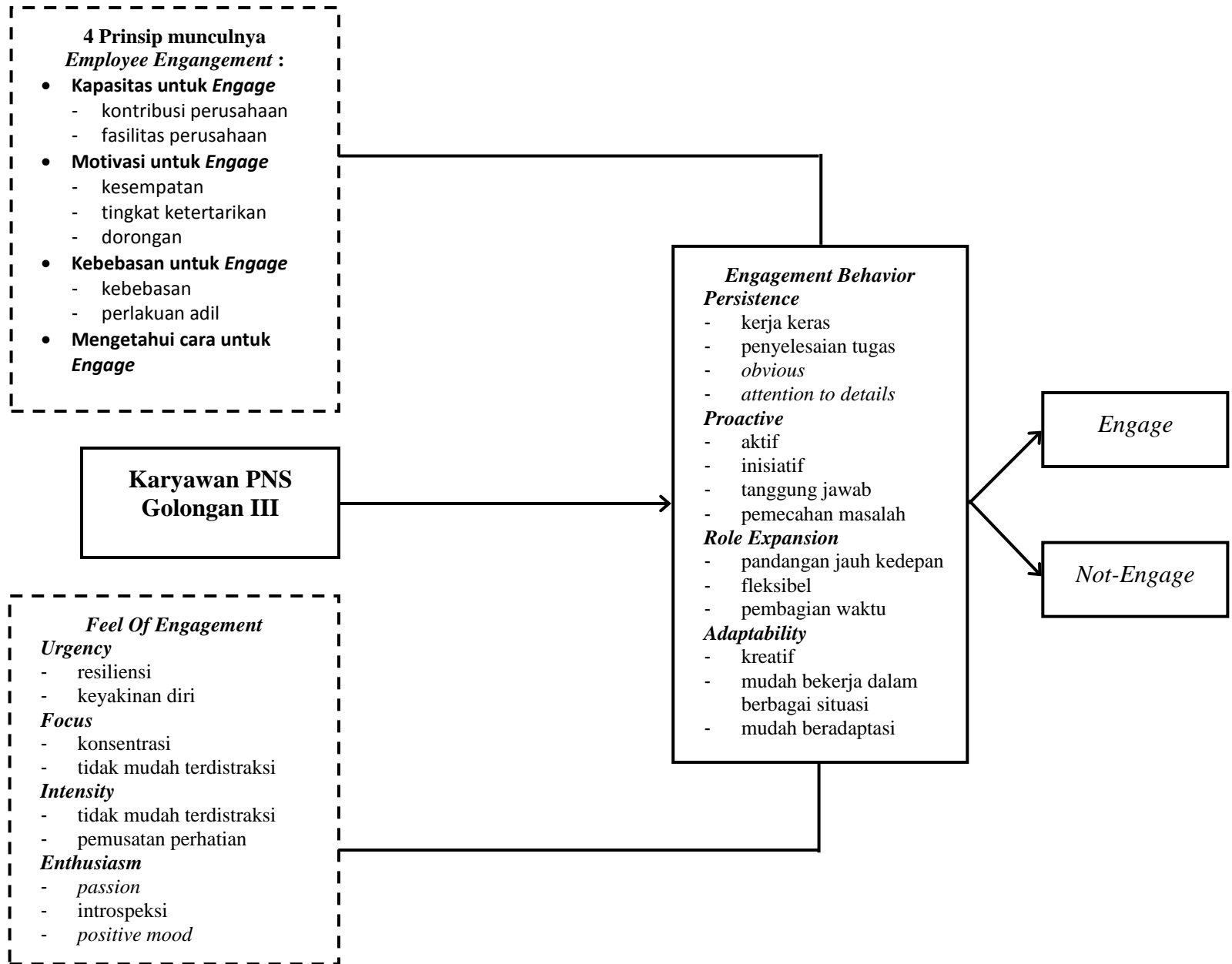
Feelings of intensity yaitu PNS yang memanfaatkan seluruh kapasitas sumber daya yang dimiliki misalnya seperti keterampilan dan pengetahuan. Faktor yang terakhir yaitu *feelings of enthusiasm* yaitu dimana PNS merasa antusias dalam melakukan pekerjaannya sehingga tidak mudah mengeluh atau terbebani. Ketika *feeling of engagement* ini diinternalisasikan pada diri PNS, maka *engagement* akan dapat tercermin melalui perilaku atau disebut dengan *engagement behavior* (Perilaku *engagement*). Aspek-aspek yang mencirikan perilaku *engagement* yaitu *Persistence*, *Proactivity*, *Adaptability* dan *Role Expansion* (William H. Macey ,2009).

Persistence ialah karyawan yang dapat menyelesaikan tugas hingga tuntas walau menghadapi kesulitan serta mampu bertahan ketika menghadapi hambatan. Sebagai contoh ketika PNS golongan III/a harus bekerja keras untuk membuat laporan audit dengan *deadline* yang cukup padat. *Proactivity* ialah PNS dapat mengambil tindakan efektif dan preventif secara bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai contohnya, PNS mencari cara untuk mempersingkat waktu pelaksanaan audit namun tidak terlepas pada aturan dan ketentuan dalam sertifikasi sehingga tidak merugikan masyarakat yang menggunakan jasa pelayanan sertifikasi pada Balai “X”.

Aspek *Role Expansion* ialah PNS mampu melampaui peran (*job description*) didasari keterbukaan dalam menerima perubahan peran. PNS golongan III/a dalam melakukan audit walaupun dalam pelaksanaannya dibagi dalam masing-masing bagian namun untuk hasil final harus dinilai

secara keseluruhan sehingga apabila PNS selesai di salah satu bagian maka akan membantu bagian yang lain. Aspek terakhir yaitu *Adaptability* merupakan PNS dapat membantu Balai “X” mengantisipasi dan merespon perubahan, selalu mengembangkan keterampilan baru dan dapat menyesuaikan apabila terjadi perubahan tuntutan pekerjaan.

Bila keseluruhan dari aspek-aspek perilaku *engagement* ditampilkan oleh PNS, maka dapat terlihat *employee engagement* tersebut dalam bentuk derajat. Semakin tinggi derajat *engagement behavior* yang muncul maka PNS golongan III/a tersebut akan masuk kedalam kategori *engage*. Namun, Semakin rendah derajat *engagement behavior* maka PNS golongan III/a tersebut dapat dikatakan masuk kedalam kategori *not-engage*.



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

Setelah menelaah berdasarkan uraian di atas, maka didapatkan asumsi-asumsi sebagai berikut:

1. Kondisi yang mempengaruhi muncul *feeling of engagement* yaitu Karakteristik Organisasi dan *Job Description* dari PNS golongan III/a.
2. Faktor yang mempengaruhi karyawan merasa *engage* yang ada dalam dirinya dan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, merupakan faktor penentu munculnya perilaku karyawan yang *engage*.
3. Ketika semua aspek dari *engagement behavior* tersebut ditampilkan oleh PNS, dapat terlihat Perilaku *engagement* pada PNS golongan III/a dalam bentuk derajat yang akan masuk kedalam kategori *engage* dan kategori *not-engage*.