

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Persaingan yang meningkat pesat di berbagai sektor penunjang ekonomi dan bisnis pada abad ke-21 telah mendesak sebuah perusahaan maupun instansi untuk fokus pada kemampuan karyawan mereka serta memastikan pemberdayaan karyawan berjalan dengan baik di tempat kerja. Pengelolaan karyawan yang mumpuni dianggap sebagai salah satu tujuan terpenting dari setiap organisasi perusahaan maupun instansi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan maupun kontribusi terhadap pendapatan negara.

Keunggulan kompetitif dari perusahaan dan kontribusi dari instansi terhadap pendapatan negara dapat bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Organisasi perusahaan atau instansi tidak hanya harus merekrut karyawan-karyawan terbaik, tetapi juga harus dapat mendorong para karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam melakukan pekerjaan.

Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan memberikan makna khusus bagi dirinya maka akan muncul adanya antusiasme, identifikasi yang kuat dengan pekerjaan, bangga terhadap pekerjaannya, dan merasa tertantang ketika

menghadapi kesulitan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga pada akhirnya akan berpengaruh secara positif dalam melakukan pekerjaannya.

Salah satu bidang yang berkontribusi besar dalam angka pendapatan negara yaitu dari pendapatan sektor Kepabeanan dan Cukai. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mencatatkan pertumbuhan penerimaan Bea dan Cukai yang stabil dalam 3 tahun terakhir. Pada tahun 2017, tercatat total penerimaan sebesar Rp 192,49 triliun, yaitu tumbuh 7,5% dari penerimaan tahun 2016 dengan total Rp 179,0 triliun. Pada tahun 2018, tercatat total penerimaan sebesar Rp 205,44 triliun, yaitu tumbuh 6,7% dari total penerimaan tahun 2017. Lalu pada tahun 2019, tercatat total penerimaan sebesar Rp 213,39 triliun, yaitu tumbuh 3,9% dari total penerimaan tahun 2018 (Beacukai.go.id, 2020). Banyak faktor yang dapat berpengaruh terhadap *progress* positif tersebut, diantaranya adalah sistem pemberdayaan pegawai dalam lingkup Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Didalam sistem pengelolaan kepegawaian PNS Bea dan Cukai, terdapat peraturan mutasi yang mengharuskan pegawai Bea dan Cukai dipindahtugaskan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain sesuai aturan untuk menjalankan tugas negara. Mengutip berita dari Media Center website resmi Bea dan Cukai, pada tanggal 31 Januari 2020 terdapat 596 Pegawai yang dipindahtugaskan ke Kantor Bea Cukai di beberapa wilayah di Indonesia seperti Ngurah Rai, Mataram, Bekasi, Cikarang, Tanjung Pinang, Jakarta, Marunda, Pangkal Pinang dan Palembang. (Beacukai.go.id, 2020). Namun, hal ini cenderung membuat para pegawai bekerja

di tempat yang tidak sesuai dengan keinginan mereka, karena diharuskan melakukan adaptasi dengan lingkungan baru dan jauh dari keluarga.

Menurut Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 pasal 190-197, terdapat peraturan mutasi yang mengharuskan seorang PNS termasuk pegawai Bea dan Cukai berpindah tugas dari satu tempat kerja ke tempat kerja di daerah lain dalam lingkup wilayah Indonesia. Durasi yang ditentukan adalah minimal selama 2 tahun, dan maksimal selama 5 tahun (PP RI Nomor 11, 2017). Adanya peraturan mutasi pegawai yang bertujuan untuk meratakan sistem pabeanan dan cukai di seluruh Indonesia sangat diperlukan, namun sebagian pegawai berpotensi tidak merasakan keterikatan terhadap pekerjaan yang mereka.

Menurut Widyastuti, (2017) adanya mutasi pegawai yang dilakukan sering kali tidak sesuai dengan kompetensi dasar yang dimiliki oleh pegawai, pegawai tentunya akan merasa kesulitan dalam menghayati pekerjaan mereka sehingga cenderung memiliki keterikatan kerja yang rendah. Mereka membutuhkan waktu untuk mempelajari pekerjaan baru yang menjadi tanggung jawab mereka setelah terjadinya mutasi. Lalu menurut Dodi & Evanita, (2014) adanya mutasi pegawai yang belum sesuai dengan skill dan kemampuan seseorang pegawai tersebut akan mempengaruhi optimisme dan ketangguhan dalam bekerja dan juga akan mempengaruhi tingkat kontribusi dalam pekerjaan seorang pegawai tersebut. Adanya tingkat optimisme dan ketangguhan yang rendah dalam melakukan pekerjaan dapat dikaitkan dengan rendah nya tingkat *work engagement*.

Beberapa fenomena diatas dapat dikaitkan dengan pernyataan dari Arnold Bakker dalam *Encyclopedia of Career Development* bahwa karyawan yang mempunyai *work engagement* cenderung mempunyai rasa semangat dan membangun koneksi yang efektif dengan pekerjaan mereka (Greenhaus et al., 2013). Lalu menurut Ari et al., (2015) *work engagement* adalah keadaan psikologis individu yang bersifat positif dan ditandai dengan usaha yang kuat secara fisik dan mental dalam bekerja, serta perasaan terlibat terhadap pekerjaan. Berdasarkan fenomena yang telah disebutkan dan kaitannya dengan pendapat ahli, dapat dikatakan bahwa ada permasalahan *work engagement* pada sebagian pegawai yang dapat berpengaruh buruk terhadap kinerja pegawai.

Alasan penting mengapa *work engagement* menjadi konsep yang akan menjadi pembahasan adalah karena konsep yang populer ini dapat menjadi prediktor yang baik untuk karyawan, tim, dan pendapatan dalam organisasi di perusahaan/instansi. Karena adanya dedikasi yang kuat dan fokus dalam melakukan pekerjaan mereka, pekerja yang mempunyai keterikatan pekerjaan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan membuat hasil keuangan lebih baik untuk organisasi (Christian, 2011; Xanthopoulou et al., 2009).

Berdasarkan fakta tersebut, peneliti melakukan survei terkait keterikatan kerja pegawai Bea dan Cukai dengan pekerjaannya sekarang. Survei ini dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan melalui kuesioner yang disebarkan kepada pegawai Bea dan Cukai yang bekerja di kantor regional Jakarta, Bogor, Tangerang,

dan Bekasi. Untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat mempengaruhi keterikatan pegawai Bea dan Cukai terhadap lingkungan kerjanya, maka peneliti melakukan pertanyaan melalui kuesioner yang disebar kepada sampel sebanyak 50 orang pegawai Bea dan Cukai di wilayah Jabotabek.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Kuesioner Pra Riset Variabel yang diduga mempengaruhi**  
**Work Engagement pegawai Bea dan Cukai wilayah Jabotabek**

No.	Keterangan	Jumlah N = 50 Orang	
		Ya	Tidak
1	<i>Psychological Empowerment</i>	40	10
2	<i>Leadership Style</i>	18	32
3	<i>Human Resource Empowerment</i>	35	15
4	<i>Productivity</i>	28	22
5	<i>Career Development</i>	26	24

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2020)

Berdasarkan hasil pra riset di atas, dapat dikatakan bahwa *psychological empowerment* merupakan variabel yang paling mempengaruhi *work engagement* para pegawai Bea dan Cukai wilayah Jabotabek. Dalam kuesioner yang disebar, setiap variabel diberikan penjelasan singkat terkait dengan keadaan sebenarnya di lingkungan kerja responden. Responden dapat memilih jawaban “ya” atau “tidak” pada variabel yang sekiranya dapat berpengaruh terhadap keterikatan pekerjaan mereka. Jika pegawai merasa setuju bahwa variabel tersebut mempengaruhi keterikatan pekerjaan mereka maka dapat memilih jawaban “ya”, sedangkan jika pegawai merasa tidak setuju bahwa variabel tersebut mempengaruhi keterikatan pekerjaan mereka maka dapat memilih jawaban “tidak”. Di bagian selanjutnya

dalam kuesioner yang disebarkan, peneliti melakukan survei dalam bentuk pertanyaan mengenai rasa keterikatan kerja dari responden dengan memberikan pertanyaan terkait berapa banyak pegawai yang merasa terikat (*engaged*) dan tidak terikat (*not engaged*).

**Tabel 1.2**  
**Hasil Kuesioner Pra Riset Variabel *Work Engagement***  
**Pegawai Bea dan Cukai wilayah Jabotabek**

	<i>ENGAGED</i>	<i>NOT ENGAGED</i>
Persentase	24 %	76 %
Jumlah	12 Orang	38 Orang
Total	50 Orang	

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2020)

Berdasarkan tabel 1.2, ditunjukkan bahwa sebanyak 38 dari 50 responden yaitu sekitar 76% menyatakan bahwa dirinya tidak merasakan keterikatan (*not engaged*) dengan tempat mereka bekerja. Selanjutnya berdasarkan wawancara singkat yang dilakukan, para pegawai yang merasa *not engaged* dapat disebabkan karena berbagai faktor, diantaranya adalah ketetapan sistem mutasi yang mengharuskan beberapa pegawai ditempatkan ke kantor yang jauh dari keluarga dan tempat tinggal mereka. Peraturan ini khususnya diterapkan untuk pegawai yang dikategorikan masih baru bekerja, atau memiliki pangkat rendah. Demikian hal ini menjadi alasan pentingnya pemberdayaan dari segi psikologis pada lingkungan kerja mereka.

Akhir-akhir ini, pemberdayaan karyawan telah muncul dalam berbagai literatur dan organisasi mulai mengadopsi cara-cara mengelola karyawan mereka, ini menjadi faktor penting bagi organisasi dalam melangsungkan kompetisi global untuk menghadapi perubahan teknologi yang mendesak (Hanaysha & Tahir, 2016). Ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan dalam organisasi perusahaan maupun instansi sangat penting untuk diterapkan, dengan adanya perkembangan teknologi yang dapat berkembang dengan pesat sehingga diperlukan pemberdayaan sumber daya manusia agar produktivitas organisasi dapat berlangsung secara terus-menerus.

Ada beberapa cara melakukan pemberdayaan karyawan, antara lain adalah dengan menerapkan *psychological empowerment* dalam lingkungan organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Maynard et al., (2012) mengatakan bahwa *psychological empowerment* bukan merupakan tindakan intervensi maupun sebuah sifat disposisi dari sebuah organisasi, melainkan sebuah keadaan kognitif yang dicapai ketika individu merasa bahwa mereka diberdayakan. Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis sifatnya tidak vertikal antara atasan dengan bawahan, melainkan horizontal yaitu antara satu individu dengan yang lainnya dalam sebuah organisasi.

Dalam penelitian berjudul “*Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation*” yang dilakukan oleh Jose & Mampilly, (2014) menunjukkan bahwa adanya hasil signifikan dan positif dari

analisis korelasi antara *psychological empowerment* dengan *employee engagement*. Penelitian ini mengambil objek karyawan yang bekerja di tiga organisasi pelayanan berbeda di negara bagian Kerala, India. Dari empat dimensi *psychological empowerment*, ditemukan *meaning*, *competence*, dan *impact* sebagai prediktor yang signifikan. Sedangkan dimensi *self-determination* ternyata tidak signifikan. Empat dimensi dari *psychological empowerment* tersebut memaparkan 71,7% variansi dalam *employee engagement*.

Selain itu, menurut jurnal yang di publikasi oleh Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara, adanya kebiasaan pergantian jabatan dan mutasi Aparatur Sipil Negara dapat berdampak pada adanya krisis kepemimpinan di instansi pemerintah. Adanya peran pemimpin yang visioner dan cakap bagi organisasi dibutuhkan sebagai penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan di instansi pemerintah (Rakhmawanto, 2019).

Adanya fenomena pergantian jabatan dan mutasi yang dinilai berkaitan dengan keterikatan kerja pegawai instansi dinilai dapat berdampak atau dipengaruhi oleh krisis kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan pekerjaan. Maka dari itu, kepemimpinan etis dianggap dapat membangun lingkungan kerja yang positif dan etis yang nantinya akan mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan dalam organisasi (Mitonga-Monga et al., 2016).

Menurut Kanungo dan Ciulla dalam Sheraz, (2012) seorang pemimpin yang baik atau efektif adalah salah satu yang memiliki kualitas kepemimpinan dengan



tidak melakukan perbuatan buruk. Tingkah laku dan kebiasaan seorang pemimpin selalu menjadi perhatian, sehingga jika seorang pemimpin melakukan kesalahan personal maupun profesional tentu akan berdampak pada bawahannya. Sehingga seorang pemimpin harus mempunyai etika yang baik, dan tindakannya tersebut diharapkan dapat diterapkan oleh para bawahan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Engelbrecht et al., (2014) yang berjudul “*The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study*” menunjukkan bahwa adanya hasil positif dan signifikan antara *ethical leadership* dengan *work engagement* menggunakan penelitian model *structural equation modelling* (SEM). Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 204 responden, yaitu dari kalangan karyawan dari berbagai organisasi perusahaan maupun industri di Afrika Selatan. Hal ini mendukung peneliti untuk menggunakan variabel *ethical leadership* yang dinilai dapat berpengaruh terhadap *work engagement* dari pekerja instansi pemerintahan.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa penelitian diatas, maka peneliti akan mengembangkan kembali mengenai teori dan memastikan bahwa terdapat pengaruh dari *psychological empowerment* dan *ethical leadership* terhadap *work engagement* pada karyawan yang bekerja di instansi Bea dan Cukai wilayah Jabotabek.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka secara terperinci masalah yang akan diteliti adalah *psychological empowerment* dan *ethical leadership* yang akan berpengaruh pada *work engagement* para pekerja. Peneliti menetapkan rumusan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi dari *psychological empowerment*, *ethical leadership* dan *work engagement* pada karyawan yang bekerja di Bea dan Cukai wilayah Jabotabek?
2. Apakah *psychological empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement* pada karyawan yang bekerja di Bea dan Cukai wilayah Jabotabek?
3. Apakah *ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement* pada karyawan yang bekerja di Bea dan Cukai wilayah Jabotabek?
4. Apakah *psychological empowerment* dan *ethical leadership* secara bersamaan memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement* pada karyawan yang bekerja di Bea dan Cukai wilayah Jabotabek?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian kali ini yang dilakukan pada karyawan yang bekerja di Bea dan Cukai wilayah Jabotabek adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengkaji deskripsi dari *psychological empowerment*, *ethical leadership*, dan *work engagement* pada karyawan yang bekerja di Bea dan Cukai wilayah Jabotabek.
2. Untuk menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap *work engagement* pada karyawan yang bekerja di Bea dan Cukai wilayah Jabotabek.
3. Untuk menganalisis pengaruh *ethical leadership* terhadap *work engagement* pada karyawan yang bekerja di Bea dan Cukai wilayah Jabotabek.
4. Untuk menganalisis pengaruh *psychological empowerment* dan *ethical leadership* secara bersamaan terhadap *work engagement* pada karyawan yang bekerja di Bea dan Cukai wilayah Jabotabek.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang diharapkan oleh peneliti pada karyawan yang bekerja di Bea dan Cukai wilayah Jabotabek adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman dan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan *psychological empowerment*, *ethical leadership*, dan *work engagement*.

2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut mengenai tema yang sama yaitu pengaruh *psychological empowerment* dan *ethical leadership* terhadap *work engagement*.

3. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi bahan pembelajaran khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

### **E. Kebaruan Penelitian**

Terdapat perbedaan dalam penelitian ini, yaitu dalam objek dan sumber data penelitian yang diambil dari kantor Bea dan Cukai yang terdapat di wilayah Jakarta, Bogor, Tangerang, dan Bekasi. Pada penelitian sebelumnya, umumnya penelitian dilakukan pada satu kantor Bea dan Cukai di satu wilayah. Seperti penelitian yang dilakukan Mamentu & Budiarmo, (2018) yang menjadikan kantor Bea dan Cukai Bitung sebagai objek penelitian, dan pada penelitian yang dilakukan Arta & Sari, (2015) yang menjadikan kantor Bea dan Cukai Ngurah Rai Kabupaten Badung sebagai objek penelitian. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan hanya data primer,

dikarenakan keadaan pandemi yang memungkinkan lebih sulit untuk mengambil data sekunder dari instansi. Umumnya pada penelitian sebelumnya menggunakan satu lingkup divisi perusahaan atau instansi sebagai objek, sedangkan peneliti menggunakan pegawai instansi yang bekerja di Bea dan Cukai wilayah Jakarta Bogor Tangerang dan Bekasi.