

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen merupakan proses pengorganisasian, pengaturan, pengelolaan dan pengendalian sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari suatu kegiatan. S. Robbins & Coulter (2007) menyatakan bahwa manajemen merupakan proses pengkoordinasian atas pekerjaan-pekerjaan melalui orang lain agar pekerjaan tersebut dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Menurut Terry & Rue (2014) fungsi manajemen terdiri dari: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan/penggerakan (*actuating*), pengawasan (*controlling*).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan penggerak organisasi, berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Husaini, 2017). Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen umum, seperti pemasaran, operasional, dan keuangan. SDM dapat menjadi aset berharga dan juga bisa menjadi bumerang bagi organisasi. Sumber daya manusia ditangan manajer profesional merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga lingkungan kerja yang mendukung merupakan hal krusial bagi kinerja SDM (Sumerdana & Heryanda, 2021).

Selain lingkungan kerja yang mendukung, cara manajer mengorganisir tugas dan memberikan arahan akan mempengaruhi Apakah pegawai percaya terlibat, dihargai, dan termotivasi dalam pekerjaan. Manajemen yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja kondusif dan memberikan kesempatan

pengembangan (Sumerdana & Heryanda, 2021). Hal ini akan berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih tinggi.

Kepuasan karyawan dicapai dengan memberikan efek positif pada pengalaman bekerja karyawan (Bayram & Ünğan, 2020). Kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Almatrooshi et al., 2016). Srivastava & Prakash (2019) percaya bahwa kepuasan karyawan diakui sebagai salah satu pendorong terpenting kualitas layanan, produktivitas, dan loyalitas karyawan. Banyak bisnis gagal memahami pentingnya lingkungan kerja untuk kepuasan kerja karyawan sehingga menghadapi banyak kesulitan selama pekerjaan mereka (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Kepuasan kerja pada penelitian ini berkaitan dengan *Job Characteristics Theory*. *Job Characteristics Theory* dipengaruhi oleh lima karakteristik pekerjaan yang mencakup keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja akan tinggi ketika pekerjaan memberikan kebutuhan psikologis dasar, seperti rasa kompetensi, keterlibatan, dan rasa berarti. Teori ini juga dapat memperkirakan kondisi pekerjaan individu berhasil atau tidak (Hackman & Oldham, 1976).

Sehingga dengan memperhatikan karakteristik pekerjaan terkait dengan teori tersebut, organisasi dapat merancang pekerjaan yang lebih memuaskan, meningkatkan *work engagement*, menghindari *workaholic*, dan mendorong motivasi yang berdampak pada kepuasan kerja (Andriani & Widiawati, 2017; Kurniasari, 2018; Muljani, 2002).

Motivasi kerja merupakan faktor mencapai kepuasan, kinerja yang tinggi, dan tujuan di tempat kerja (Augustinus & Halim, 2021). Edwin Locke menyatakan bahwa menetapkan tujuan yang jelas dan menantang dapat meningkatkan motivasi kerja (Locke & Latham, 1991). Menurut teori ini, individu cenderung lebih termotivasi ketika mereka memiliki tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu. Tujuan ini memberikan arah, fokus, dan tantangan yang mendorong individu untuk mencapai hasil yang diinginkan (Locke & Latham, 2006).

*Workaholic* (pecandu kerja) merujuk pada individu yang memiliki kecenderungan untuk bekerja secara berlebihan dan obsesif, sering kali mengabaikan kebutuhan pribadi dan mengorbankan waktu luang serta keseimbangan hidup dalam bekerja. *Workaholic* dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi kerja individu. Literatur saat ini tidak banyak membahas mengenai penyebab timbulnya perilaku pecandu kerja dan apakah mereka yang disebut pecandu kerja benar-benar kecanduan bekerja (Clark et al., 2016; Griffiths et al., 2018).

*Work engagement* (keterlibatan kerja) merujuk pada tingkat kecintaan, keterlibatan, dan konsentrasi tinggi individu dalam pekerjaannya (Bakker & Albrecht, 2018). Individu yang terlibat dengan pekerjaannya percaya bahwa kepuasan tertinggi didapat dari bekerja dan bekerja dengan baik adalah motivasi terpenting untuk mencapai tujuan organisasi. *Work engagement* memiliki hubungan yang erat dengan motivasi kerja. Individu yang terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat (Potu et al., 2021). Mereka

terdorong secara internal untuk mencapai tujuan, terlibat dalam tugas, dan puas dengan hasil kerja mereka. Mereka senang, bangga, dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan (Bakker & Schaufeli, 2014).

Penelitian – penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Hirma et al., 2021). Sarfaraz et al., (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *workaholic* mempunyai hubungan erat dengan kepuasan kerja. Hirma et al., (2021) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian, Talahatu (2018) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Akan tetapi, dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Su, 2019) menyatakan bahwa **pecandu kerja berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Keterlibatan kerja berbeda konstruk dengan kepuasan kerja** (Arikan & Çankır, 2019). Studi lain juga mengungkapkan bahwa **motivasi kerja juga memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja** (Mappamiring, 2020).

Objek yang diteliti pada penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Salah satu hasil evaluasi kinerja atasan terhadap bawahan dapat dilihat dari dokumen SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Dokumen ini dikumpulkan diawal tahun, evaluasi terhadap kinerja satu tahun sebelumnya. Pada dokumen SKP atasan dapat menilai capaian kinerja dan perilaku bawahan terhadap target kerja yang telah ditetapkan dan disetujui diawal tahun berjalan melalui Perjanjian Kerja (PK). Target nilai capaian adalah 100% disetiap kinerja pegawai

dan target nilai perilaku. Berikut tabel penilaian kinerja pegawai di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.

**Tabel 1. 1 Kategori Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso**

Nilai	Kinerja	Keterangan
90 – 100	K1	Sangat Baik
80 – 90	K2	Baik
70 – 80	K3	Cukup Baik
65 – 80	K4	Kurang Baik
< 65	K5	Buruk

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso (Data Diolah 2023)

**Tabel 1. 2 Penilaian Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso**

Januari 2021		Januari 2022		Januari 2023	
Nilai Prestasi	Jumlah Pegawai	Nilai Prestasi	Jumlah Pegawai	Nilai Prestasi	Jumlah Pegawai
K5	-	K5	-	K5	-
K4	-	K4	-	K4	-
K3	100	K3	110	K3	120
K2	60	K2	52	K2	43
K1	5	K1	3	K1	2
<b>Jumlah</b>	<b>165</b>	<b>Jumlah</b>	<b>165</b>	<b>Jumlah</b>	<b>165</b>

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso (Data Diolah 2023)

Tabel 1.2 di atas menjelaskan bahwa terdapat penurunan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso dari Tahun 2021 sampai dengan Tahun 2023. Hal ini dapat dibuktikan dengan semakin bertambahnya jumlah pegawai yang masuk dalam kategori berkinerja cukup baik dari jumlah awal 100 orang ditahun 2021 menjadi 120 orang ditahun 2023.

Selain penilaian dari atasan, penilaian kepuasan kerja pegawai lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso juga dilakukan oleh masyarakat

terhadap pelayanan yang telah diberikan melalui Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) Kabupaten Bondowoso dengan kategori sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik, antara lain:

1. A atau sangat baik dengan rentang nilai 88,31-100
2. B atau Baik dengan rentang nilai 76,61-88,6
3. C atau Kurang Baik dengan rentang nilai 65-76,6
4. D atau tidak baik dengan rentang nilai 25-64,99

Berikut laporan survey kepuasan kerja yang diperoleh dari masyarakat se-Kabupaten Bondowoso periode Bulan Januari Sampai Desember Tahun 2019, 2020, dan 2021.

**Tabel 1. 3 Laporan Survey Kepuasan Kerja Kabupaten Bondowoso**

No	Nama Unit	Nilai Capaian Tahun			Mutu Pelayanan		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	Sekretariat daerah	-	78	<25	<i>error</i>	B	D
2	Badan penanggulangan bencana daerah	79	85	<25	B	B	D
3	Badan kepegawaian daerah	78	75	<25	B	C	D
4	Dinas kependudukan dan pencacatan sipil	81	82	<25	B	B	D
5	Dinas perpustakaan dan arsip	89	86	<25	A	B	D
6	Dinas penanaman modal, PTSP Naker	81	81	<25	B	B	D
7	Kecamatan Bondowoso	-	-	<25	<i>error</i>	<i>error</i>	D

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso (Data Diolah 2023)

Dari data diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan masyarakat terhadap layanan pegawai sekretariat daerah mengalami penurunan. Terlihat dari data tabel

Tahun 2020 dan 2021 mutu pelayanan masuk dalam kategori B atau baik menjadi D atau tidak baik. Untuk itu perlu diadakan evaluasi terhadap sistem pelayanan masyarakat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.

Disamping data diatas, peneliti juga mengolah data dari Kotak Saran pegawai lingkup Sekretariat Daerah yang disediakan di lobi kantor sebagai kritik dan saran yang dapat disampaikan pegawai tanpa diketahui identitasnya (anonim). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan pegawai masih rendah, hal ini terlihat dari banyaknya pegawai yang tidak mengikuti apel pagi. Kurangnya kepercayaan akan wajibnya mengikuti apel pagi menjadi salah satu penyebab pegawai datang terlambat dan tidak mengikuti apel pagi. Selain itu, banyak pegawai yang bekerja lembur sehingga mengakibatkan terlambat untuk bekerja dan bahkan tertidur pada saat jam kerja. Tidak jarang pegawai datang ke kantor untuk sekedar mengisi absensi lalu pulang atau bahkan keluar kantor pada saat jam kerja sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat waktu.

Budaya bekerja bila telah mencapai *deadline* pun masih dipedomani. Tipe pekerjaan “musiman” juga mempengaruhi suasana bekerja pegawai. Hal ini membuat pegawai terkadang terlalu sibuk dan terkadang terlalu senggang. Jenis pekerjaan yang sama dan dilakukan berulang membuat pegawai seringkali percaya bosan. Terlalu lama duduk di depan komputer dan terbatasnya ruang gerak diakibatkan oleh menumpuknya pekerjaan membuat rata-rata pegawai mengalami kondisi kesehatan yang buruk. Hal ini dapat dilihat pada laporan absensi harian yang menyatakan bahwa terdapat pegawai yang absen dikarenakan sakit setiap harinya. Selain itu, kurangnya dukungan personil yang berkompetensi membuat

pegawai merangkap pekerjaan sehingga menambah beban kerja pegawai. Tidak adanya honor lembur semakin memperburuk kinerja pegawai karena salah satu motivasi pegawai tidak terpenuhi. Dan juga tidak adanya kegiatan diluar kantor (*gathering* ataupun *outbond*) membuat pegawai percaya tereksplorasi dalam bekerja.

Berdasarkan survei terbaru *Practicum* Indonesia yang dilakukan pada tanggal 5 Januari 2023 pada 1.007 responden, sebanyak 93,7% pekerja di Indonesia ingin beralih profesi menjadi pekerja IT (Informasi Teknologi) dengan alasan gaji tinggi dan ingin *work-life balance*. *Worklife balance* memiliki makna kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan tanggungjawabnya dalam pekerjaan dan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

Untuk mendukung *work life balance*, pemerintah membuat Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja Dan Waktu Istirahat, Dan Pemutusan Hubungan Kerja. Pada Pasal 1 poin 7 dijelaskan waktu kerja lembur merupakan waktu kerja yang melebihi 7 (tujuh) jam sehari dan 40 (empat puluh) jam dalam seminggu untuk 6 (enam) hari kerja, atau 8 (delapan) jam sehari dan 40 (empat puluh) jam seminggu untuk 5 (lima) hari kerja.

Sedangkan pada Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja Dan Jam Kerja Instansi Pemerintah Dan Pegawai Aparatur Sipil Negara pada Pasal 3 Ayat (1) Hari Kerja Instansi Pemerintah sebanyak 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu. Selanjutnya pada Pasal 4 Ayat (1) Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Jam Kerja Pegawai ASN sebanyak 37 (tiga puluh tujuh) jam 30 (tiga puluh)



menit dalam 1 (satu) minggu tidak termasuk jam istirahat. Jam kerja instansi pemerintah dimulai pukul 07.30 zona waktu setempat. Sedangkan jam istirahat yaitu: a. hari Jumat selama 90 (sembilan puluh) menit; dan selain hari Jumat selama 60 (enam puluh) menit.

Selain itu, juga terdapat Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja pada Pasal 3 Huruf b menyatakan salah satu tujuan dibentuknya undang-undang cipta kerja adalah untuk menjamin setiap warga negara memperoleh pekerjaan, serta mendapat imbalan dan perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja.

Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk menggali lebih dalam apakah terdapat hubungan antara *workaholic* dan *work engagement*, terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pegawai - pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso sehingga menyebabkan penurunan kinerja para pegawai. Penelitian ini juga menemukan *Gap Research* dari variabel – variabel yang akan diteliti sebagai referensi. Penelitian ini dilaksanakan guna mempertegas penelitian – penelitian sebelumnya yang masih terdapat ambiguitas apakah memang terdapat pengaruh positif maupun negatif antar variabel. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh *Workaholic* dan *Work Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini dapat disimpulkan dari pertanyaan-pertanyaan yang selanjutnya akan dicari jawabannya melalui penelitian. Berikut rumusan masalah dalam penelitian ini, antara lain:

1. Apakah pengaruh *workaholic* terhadap motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso?
2. Apakah pengaruh *work engagement* terhadap motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso?
3. Apakah pengaruh *workaholic* terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso?
4. Apakah pengaruh *work engagement* terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso?
5. Apakah pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso?
6. Apakah pengaruh *workaholic* terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso?
7. Apakah pengaruh *work engagement* terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjabaran latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka didapatkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *workaholic* terhadap motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
3. Untuk mengetahui pengaruh *workaholic* terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
4. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
6. Untuk mengetahui pengaruh *workaholic* terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.
7. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan di atas, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sarana informasi bagi seluruh pihak untuk meningkatkan pengetahuan tentang pengaruh *workaholic* dan *work engagement* terhadap kepuasan kerja pegawai dengan motivasi sebagai

variabel interveningnya. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi referensi untuk penelitian – penelitian yang sejenis.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi acuan bagi penulis apabila dikemudian hari mengemban tugas menjadi pelaku manajemen organisasi, maupun menjadi pegawai dalam sebuah perusahaan.

### b. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

### c. Bagi Akademis

Penelitian ini bagi akademis diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang pengaruh kepuasan kerja, serta dapat menyebarkan pengetahuan yang dimiliki agar dapat bermanfaat bagi orang lain.