

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan dunia kerja yang semakin kompleks mengharuskan setiap organisasi untuk tidak hanya kuat dalam strategi bisnis saja, tetapi juga unggul dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan salah satu aset strategis dalam sebuah organisasi yang menjadi penentu utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, sehingga dituntut untuk mampu berpikir kritis, adaptif, dan inovatif agar dapat bertahan di tengah perubahan lingkungan kerja yang dinamis (Zalsabillah et al., 2025). Menurut Ginting (2024), pengelolaan SDM yang modern tidak hanya berfokus pada rekrutmen dan kompensasi, tetapi juga mencakup pengembangan potensi, motivasi, dan kesejahteraan karyawannya. Oleh karena itu, SDM tidak hanya dikelola pada aspek administratif saja, tetapi juga pada penguatan kapasitas psikologis dan sosial karyawan. Pemberian perhatian melalui dukungan organisasi menjadi aspek penting dalam membangun semangat dan keterikatan kerja karyawan, sehingga dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi secara optimal (Mori et al., 2024).

Organisasi yang sangat bergantung pada kualitas SDM salah satunya yaitu organisasi riset. Pada organisasi atau lembaga riset, sumber daya manusia tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga menciptakan pengetahuan, inovasi, dan solusi ilmiah yang bermanfaat bagi masyarakat. Menurut Zolak Poljašević et al. (2025), sumber daya manusia merupakan aspek

utama dalam menentukan efektivitas dan adaptasi organisasi publik, terutama lembaga riset. Sumber daya manusia dalam organisasi riset menghadapi banyak tantangan, meliputi kemampuan berinovasi, peningkatan kolaborasi riset, dan penyesuaian diri dengan perkembangan teknologi dan sistem kerja yang terus berubah (Zada et al., 2024). Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu diterapkan di lembaga atau organisasi riset dalam hal dukungan, kesejahteraan, dan pengembangan potensi individu secara berkelanjutan. Adanya dukungan organisasi yang kuat, dapat menciptakan rasa aman secara psikologis dan meningkatkan keterikatan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaannya (Boikanyo & Naidoo, 2023). Pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif menjadikan lembaga atau organisasi riset mampu menjaga produktivitas, meningkatkan kapasitas inovasi, dan memperkuat kontribusi terhadap pembangunan nasional berbasis ilmu pengetahuan (Rukmayuninda Ririh et al., 2025). Salah satu lembaga riset di Indonesia yang menjalankan peran tersebut adalah Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI).

LIPI merupakan salah satu lembaga riset yang paling berpengaruh dan berkelanjutan di Indonesia, yang pada awalnya dibentuk pada tahun 1967 melalui Keputusan Presiden Nomor 128 Tahun 1967 tentang Pembentukan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. Kemudian peraturan mengenai tugas dan susunan organisasinya disempurnakan melalui Keputusan Presiden RI Nomor 43 Tahun 1985 yang mengubah Keputusan Presiden Nomor 128 Tahun 1967. Sejak dibentuk pada tahun 1967, LIPI berperan sebagai pusat penelitian

nasional yang menciptakan hasil penelitian serta menjadi rujukan dalam pengembangan riset di bidang sains dan teknologi. LIPI tidak hanya berperan untuk menghasilkan inovasi ilmiah, tetapi juga untuk meningkatkan kompetensi peneliti, membantu pengembangan kompetensi ilmiah, dan memberikan layanan riset di Indonesia. Semakin kompleksnya kebutuhan riset nasional mengharuskan LIPI dan lembaga riset lain untuk melakukan proses integrasi agar pelaksanaan riset lebih efektif, efisien, serta mampu menghadapi tantangan strategis. Hal ini yang kemudian mendorong pemerintah untuk melakukan peleburan kelembagaan dengan menggabungkan semua lembaga riset negara menjadi satu lembaga baru yaitu Badan Riset Inovasi Nasional (BRIN).

BRIN merupakan lembaga pemerintah nonkementerian yang dibentuk berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021. BRIN merupakan hasil dari penggabungan beberapa lembaga riset, seperti Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), Badan Tenaga Nuklir Nasional (BATAN), dan Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional (LAPAN). Penyatuan ini bertujuan untuk menggabungkan seluruh kegiatan penelitian, pengembangan, pengkajian, dan penerapan ilmu pengetahuan menjadi satu sistem yang lebih terkoordinasi sehingga menciptakan ekosistem riset yang lebih kuat dan efisien di tingkat nasional. Sebagai lembaga riset baru, BRIN tidak lepas dari tantangan sumber daya manusianya terutama dalam hal koordinasi, adaptasi budaya kerja, perubahan mekanisme, dan struktur kerjanya. Untuk itu, BRIN perlu memastikan

keberhasilan transformasi dengan memberikan dukungan psikologis, pengakuan terhadap kontribusi pegawai, dan memberikan jaminan terkait lingkungan kerja yang stabil. Apabila hal tersebut diabaikan, dapat berdampak pada menurunnya semangat kerja dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, terutama setelah adanya proses transformasi. Tantangan tersebut terlihat di berbagai satuan kerja BRIN dengan kondisi dan karakteristik tugas yang berbeda.

BRIN memiliki satuan kerja yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia dengan kondisi dan spesifikasi tugas yang sangat beragam. Salah satu satuan kerja yang memiliki karakteristik dinamis adalah BRIN Karangsambung. BRIN Karangsambung merupakan salah satu lokasi pendidikan lapangan bagi mahasiswa dan peneliti yang berfokus pada penelitian geologi dan kebumihantoran (Saefuddin Manshur et al. 2023). Kegiatan penelitian di satuan kerja ini sebagian besar dilakukan di lapangan dengan kondisi geografis yang menantang, sehingga menuntut ketelitian tinggi, kerja sama tim, dan adaptasi terhadap kondisi lingkungan yang beragam. Selain kondisi geologi yang kompleks, jarak yang cukup jauh dari pusat administrasi BRIN di Jakarta juga menjadi salah satu kendala dalam pelaksanaan penelitian atau layanan teknis, karena melibatkan koordinasi, prosedur administratif, dan akses terhadap fasilitas tertentu. Berbagai karakteristik yang dinamis tersebut menjadikan BRIN Karangsambung sebagai lokasi yang relevan untuk diteliti dalam konteks keterikatan kerja pegawai.

Keterikatan kerja atau *work engagement* menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Keterikatan kerja tidak hanya berhubungan dengan kehadiran fisik, tetapi melibatkan juga aspek kognitif serta aspek emosional pegawai ketika menjalankan pekerjaannya (Kahn, 1990). Menurut Schaufeli & Bakker (2004), *work engagement* merupakan suatu kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat tinggi (*vigor*), pengabdian (*dedication*), dan terlibat secara penuh terhadap pekerjaan (*absorption*). Menurut Belinda et al. (2021), pegawai yang memiliki *work engagement* akan cenderung antusias, tekun, dan tetap menyelesaikan pekerjaan bahkan ketika dihadapkan dengan kesulitan. Selain itu, pegawai yang sudah merasa terikat dengan pekerjaan juga cenderung memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga *work engagement* menjadi salah satu aspek krusial yang harus diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Work engagement yang tinggi di sektor publik khususnya pada PNS, menjadi tantangan tersendiri yang tidak bisa diabaikan, mengingat PNS dinilai memiliki keterikatan kerja yang rendah dibandingkan profesi lainnya (Bantam, 2022). Kondisi tersebut menjadi menarik jika dihadapkan pada fenomena yang ditemukan di BRIN Karangsambung, di mana lembaga tersebut baru saja mengalami proses peleburan dari beberapa lembaga riset nasional. Proses transformasi kelembagaan tersebut membawa perubahan dalam struktur organisasi, mekanisme kerja, serta budaya kerja yang harus dihadapi pegawai, sehingga berpotensi menimbulkan tekanan adaptasi yang dapat menurunkan

keterikatan kerja pegawai selama masa transisi. Namun, kondisi tersebut justru tidak sepenuhnya terlihat pada pegawai BRIN Karangsambung, yang tetap menunjukkan keterikatan kerja meskipun berada dalam fase transformasi organisasi yang masih relatif baru. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai BRIN Karangsambung di divisi Pemrosesan Koleksi Ilmiah, diketahui bahwa tingkat *work engagement* pegawai sudah cukup baik. Hal ini terlihat dari kemampuan pegawai dalam menjalankan dua tugas yang berbeda dalam waktu bersamaan, yaitu pengelolaan koleksi batuan secara berkala dan pendampingan edukasi geologi kepada pengunjung atau masyarakat umum, di mana hal tersebut terkadang dilakukan di waktu yang sama tetapi pegawai tetap memiliki semangat dan energi lebih dalam menjalankan tugas tersebut.

Dedikasi pegawai ditunjukkan melalui antusiasme yang tinggi ketika ada kunjungan dari siswa, mahasiswa, maupun masyarakat umum untuk melakukan edukasi ilmiah di kawasan geodiversitas. Pegawai di divisi Pemrosesan Koleksi Ilmiah bertugas untuk mendampingi dan memberikan informasi terkait jenis batuan yang ada di Kawasan Geodiversitas KKI BRIN Karangsambung, di mana hal tersebut disampaikan pegawai sebagai bentuk kontribusi riset secara lebih luas karena membantu menyebarkan hasil penelitian sehingga bermanfaat untuk kemajuan ilmu pengetahuan.

Sementara itu, pegawai di divisi Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia (BOSDM) juga menyampaikan bahwa saat pekerjaan sedang butuh konsentrasi tinggi seperti merekapitulasi data kehadiran atau cuti pegawai di akhir bulan, mereka sering merasa waktu berlalu dengan cepat karena terlalu

fokus terhadap pekerjaan. Secara keseluruhan, fenomena tersebut mengindikasikan bahwa pegawai BRIN Karangsambung sudah memiliki keterikatan emosional dan mental yang kuat terhadap pekerjaannya yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi. Tetapi tingkat *work engagement* pegawai tidak terbentuk begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang berperan sebagai keadaan emosional positif yang terbentuk dari bagaimana mereka menilai pengalaman kerjanya secara menyeluruh, yang pada akhirnya akan memengaruhi sikap dan perilaku kerja pegawai (Saputra et al., 2023).

Menurut Syahmirza & Prawitowati (2022), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan atau saat mengerjakan pekerjaannya, di mana kondisi tersebut mencerminkan rasa senang dan nyaman terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja karyawan tidak hanya terlihat dari seberapa keras atau baik seseorang dalam bekerja, tetapi seberapa dalam karyawan tersebut menyukai pekerjaannya (Nurhasanah et al., 2025). Secara teoritis, pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan keterikatan yang lebih besar terhadap pekerjaan walaupun menghadapi kesulitan (Hamid et al., 2025).

Berdasarkan hasil wawancara dengan divisi Humas BRIN Karangsambung, pegawai menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang cukup tinggi saat melaksanakan tugasnya. Hal ini terlihat melalui kebiasaan pegawai saat jam istirahat yang sering diisi dengan mengobrol santai maupun makan

siang bersama. Mereka juga menyampaikan jika konflik antar pegawai jarang terjadi, dan apabila ada, sifatnya hanya sebatas dinamika kerja yang masih wajar. Suasana kerja tersebut membuat pegawai merasa dihargai dan diterima oleh rekan kerja, sehingga menciptakan kenyamanan yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Selain itu, disampaikan bahwa mereka puas dengan cara supervisor dalam memberikan arahan teknis terkait pelaksanaan kerja seperti melakukan *briefing* singkat mengenai prioritas agenda yang harus diselesaikan di hari tersebut, sehingga mereka merasa lebih mudah memahami prioritas kerja dan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih efektif dan terstruktur. Pekerjaan yang mereka lakukan juga memiliki tugas yang cukup beragam, seperti menyusun dokumentasi kegiatan, mendampingi kunjungan ilmiah, dan menyiapkan alat atau kebutuhan penelitian. Keberagaman tugas tersebut memberikan banyak pengalaman kerja sehingga mereka tidak merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan bersifat monoton dan tetap merasa tertarik dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa variasi pekerjaan tersebut menjadi salah satu faktor yang membentuk kepuasan pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri.

Sementara itu, tingkat kepuasan kerja pegawai terhadap peluang promosi menunjukkan kondisi yang menarik. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian pegawai menyampaikan bahwa mereka belum mau mengambil peluang promosi yang ditawarkan organisasi karena merasa masih perlu mengembangkan kompetensi dan pengalaman kerjanya sebelum mengemban tanggung jawab yang lebih besar. Sedangkan sebagian pegawai lain

menyampaikan bahwa mereka sebenarnya sudah siap untuk dipromosikan, tetapi mereka menolak peluang promosi yang ditawarkan karena posisi yang tersedia masih di lini yang sama dengan posisi mereka saat ini, bukan posisi yang lebih tinggi seperti yang mereka harapkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kesiapan kompetensi dan kesesuaian jenjang karir menjadi pertimbangan pegawai sebelum menerima peluang promosi yang ada. Kepuasan pegawai terhadap gaji juga relatif tinggi karena dinilai sudah sesuai dengan waktu, tenaga, dan keahlian yang mereka kerahkan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan, baik pekerjaan administratif, riset lapangan, maupun pelayanan edukasi pengunjung. Berdasarkan fenomena tersebut, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* pegawai PNS BRIN Karangsambung secara umum sudah berada pada kondisi baik yang tercermin dari hubungan kerja yang harmonis, arahan supervisor yang jelas, karakteristik pekerjaan yang beragam, gaji yang dinilai sepadan dengan tanggung jawab pekerjaan, serta peluang promosi yang menunjukkan karakteristik berbeda karena adanya pertimbangan kesiapan kompetensi dan kesesuaian jenjang karir pegawai.

Penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana *perceived organizational support* dan *psychological capital* memengaruhi *work engagement* pegawai. Artinya, saat pegawai merasa organisasi memberikan perhatian, dukungan, dan penghargaan yang sepadan dengan kontribusi yang diberikan, hal tersebut dapat menciptakan perasaan dihargai dan dipedulikan. Adanya perasaan tersebut

menjadikan pegawai memiliki penilaian yang positif terhadap pengalaman kerjanya, sehingga akan membentuk kepuasan kerja pegawai. Ketika kepuasan kerja sudah terbentuk, pegawai cenderung akan terlibat secara aktif, yang ditunjukkan melalui semangat kerja yang tinggi, berdedikasi, dan terlibat secara penuh terhadap pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Nurul Iman & Elly Yuniar Nitawati (2025), yang menunjukkan bahwa semakin tingginya *perceived organizational support* maka tingkat kepuasan kerjanya juga semakin tinggi yang pada akhirnya dapat meningkatkan *work engagement* pegawai.

Pada saat yang sama, *psychological capital* yang ada dalam diri pegawai turut berperan dalam membentuk kepuasan kerja mereka. Saat pegawai memiliki modal psikologis yang cukup, seperti keyakinan diri, optimisme, harapan, maupun ketahanan dalam menghadapi tekanan kerja, mereka akan cenderung lebih mampu untuk menghadapi tuntutan pekerjaan secara lebih adaptif. Meskipun kemampuan adaptif tersebut bersumber dari dalam diri pegawai, kemampuan tersebut akan menjadi semakin optimal saat kondisi atau lingkungan kerjanya turut mendukung (Xanthopoulou et al., 2007). Kondisi ini pada akhirnya mendorong pegawai untuk memaknai pekerjaannya secara positif dan menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja yang terbentuk melalui modal psikologis tersebut akan mendorong pegawai untuk lebih terikat terhadap pekerjaannya yang tercermin melalui antusiasme dan energi dalam bekerja, berdedikasi, dan terlibat secara penuh terhadap pekerjaan. Hal ini konsisten dengan penelitian dari Zhang et al.

(2023), yang menunjukkan bahwa semakin tinggi *psychological capital* pegawai, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka, yang selanjutnya akan memperkuat keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak hanya menunjukkan bahwa pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya, tetapi juga berperan sebagai jembatan yang menghubungkan faktor organisasi dan faktor individu dalam membentuk *work engagement* pegawai.

Salah satu faktor organisasi yang berperan dalam membentuk *work engagement* pegawai yaitu *perceived organizational support*. Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), *Perceived organizational support* (POS) adalah keyakinan pegawai terkait dengan perhatian yang diberikan oleh organisasi terhadap kesejahteraan pegawai, mengapresiasi kontribusi serta usaha pegawai, dan mendukung kebutuhan sosial maupun kebutuhan emosional pegawai dalam bekerja. *Perceived organizational support* dapat membuat pegawai merasa lebih dihargai, didukung, serta diperhatikan oleh organisasi sehingga mendorong munculnya rasa keterikatan terhadap pekerjaannya (Mufarrikah et al. 2020).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai di divisi Humas BRIN Karangsambung, menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi dinilai sudah cukup baik. Persepsi tersebut terlihat dari keyakinan pegawai bahwa organisasi telah menyediakan fasilitas kerja dan fasilitas riset yang memadai dalam menunjang pelaksanaan tugas, seperti peralatan di laboratorium yang memudahkan pegawai dalam menganalisis sampel batuan,

dan fasilitas transportasi untuk kegiatan lapangan atau pendampingan edukasi ilmiah pengunjung. Selain itu, pegawai juga mempersepsikan bahwa organisasi memperhatikan pengembangan kompetensi pegawai dengan melibatkan mereka dalam berbagai kegiatan ilmiah yang berskala nasional maupun internasional seperti seminar nasional terkait pengembangan Karangsambung sebagai pusat konservasi geologi di Indonesia serta konferensi internasional seperti *Fluvial Sediments and Environmental Changes* yang berkolaborasi antara BRIN dengan UNESCO dan Universitas di Tiongkok. Tidak hanya itu, pegawai juga selalu mengikuti berbagai workshop maupun pelatihan, seperti pelatihan pengelolaan dan konservasi koleksi batuan maupun pelatihan penggunaan peralatan kerja terbaru, yang diselenggarakan secara internal maupun bekerja sama dengan lembaga lain untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitas pegawai.

Pegawai di beberapa divisi BRIN Karangsambung juga menyampaikan hal yang sama terkait persepsi terhadap dukungan organisasi. Pegawai mempersepsikan bahwa organisasi menghargai kontribusi yang diberikan, seperti kegiatan publikasi ilmiah yang mendapatkan apresiasi dari atasan sehingga pegawai merasa jika upaya dan hasil kerjanya diakui dan bernilai bagi organisasi. Pegawai merasa bahwa pembagian tugas telah dilakukan secara adil karena menyesuaikan dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), sehingga mereka dapat lebih fokus dalam menyelesaikan tanggung jawab dan target kerja yang harus dicapai. Selain itu, mereka juga mempersepsikan bahwa atasan memberikan bimbingan terkait kendala teknis seperti kesulitan dalam

pengoperasian alat kerja atau alat kerja yang sedang rusak sehingga penyelesaian tugasnya jadi sedikit terlambat. Selain memberikan bimbingan, atasan juga memberi kelonggaran waktu penyelesaian tugas apabila diperlukan, sehingga pegawai merasa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka. Namun, persepsi pegawai tidak semuanya seragam seperti pegawai di bagian laboratorium berpendapat bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi terkait fasilitas dan kebutuhan operasional laboratorium belum optimal, karena terkadang masih terkendala proses administratif di tingkat pusat. Berbagai bentuk dukungan yang dirasakan tersebut membuat pegawai merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi dalam menjalankan pekerjaannya, meskipun masih terdapat sejumlah kendala dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Secara umum, persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi di BRIN Karangsambung sudah cukup baik, walaupun masih ada perbedaan persepsi antarpegawai terutama terkait fasilitas di laboratorium. Adanya persepsi positif pegawai terhadap dukungan organisasi tersebut dapat mendorong munculnya *work engagement* pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Ni et al. (2023), yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Kondisi ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai BRIN Karangsambung menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi dalam mendorong terbentuknya *work engagement* pegawai. Selain faktor organisasi, terdapat juga faktor individu yang ikut

berperan dalam membentuk *work engagement* pegawai, yaitu *psychological capital*.

Menurut Luthans & Broad (2022), *Psychological capital* merupakan psikologi positif yang merujuk pada kekuatan dan kapasitas psikologis pegawai yang dapat dikembangkan, diukur, serta dikelola secara efektif untuk meningkatkan kinerja. *Psychological capital* mengacu pada aset psikologis positif yang dimiliki individu dan dapat dikembangkan melalui pengalaman maupun pelatihan berkelanjutan (Neuwirth & Dewi, 2025). Pegawai yang memiliki *psychological capital* tinggi dinilai lebih mampu dalam mengelola stres dan berpikir positif saat menghadapi kesulitan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai di beberapa bagian di BRIN Karangsambung, menunjukkan bahwa mereka sudah memiliki *psychological capital* yang cukup dalam melakukan pekerjaan. Hal ini terlihat dari keyakinan diri pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun dihadapkan dengan berbagai kondisi di lingkungan kerjanya, seperti saat tim Pemrosesan Koleksi Ilmiah ditugaskan menyiapkan sampel batuan untuk penelitian mahasiswa geologi selama beberapa hari. Pegawai mengelompokkan sampel batuan sesuai kebutuhan tiap hari kunjungan, sehingga tugas tersebut dapat diselesaikan sesuai rencana, bahkan lebih cepat dari target yang ditentukan.

Resiliensi pegawai juga terlihat ketika mereka menghadapi tekanan kerja yang sedang tinggi, di mana hal tersebut terjadi saat rombongan kuliah lapangan dari beberapa universitas datang dalam waktu yang berdekatan. Tim

Layanan Umum ditugaskan untuk mengatur alokasi asrama, ruang kuliah, dan sarana transportasi lapangan secara cepat dan tepat. Dalam kondisi tersebut, pegawai tidak menunjukkan kepanikan, melainkan langsung menyelesaikan prioritas kerja dan mencari solusi agar seluruh rombongan tetap dapat terpenuhi kebutuhannya dengan baik.

Tidak hanya itu, pegawai BRIN Karangsambung juga terkadang menghadapi kendala dalam pelaksanaan pekerjaan, seperti kerusakan alat untuk mencatat data sampel batuan, padahal pekerjaan tersebut harus segera diselesaikan. Dalam situasi tersebut, pegawai tidak hanya menunggu alat tersebut diperbaiki, tetapi mencari alternatif lain seperti meminjam alat dari unit lain atau menggunakan alat cadangan yang tersedia, sehingga proses kerja dapat dilanjutkan kembali dan dapat selesai tepat waktu.

Selain itu, pegawai juga menunjukkan sikap optimis saat dihadapkan dengan kendala dalam pelaksanaan program kerja. Sikap optimis ini terlihat melalui cara yang dilakukan oleh tim Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia (BOSDM) dalam menyikapi penundaan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai, di mana hal tersebut tertunda akibat perubahan jadwal atau kendala dari pihak pemateri. Tim BOSDM tidak memaknai penundaan tersebut sebagai kegagalan program, karena penyebabnya berada di luar kendali mereka dan bersifat insidental, di mana program-program pelatihan yang telah direncanakan selama ini tetap dapat berjalan lancar. Oleh karena itu, mereka menjadwalkan ulang pelatihan

tersebut agar tetap dapat terlaksana dengan baik dan program kerjanya dapat tercapai sepenuhnya.

Secara keseluruhan, *psychological capital* yang dimiliki pegawai BRIN Karangsambung tidak hanya terbentuk dari dirinya sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi di lingkungan kerja yang dinamis. Lingkungan kerja menuntut respons cepat pegawai terhadap tugas tambahan, hambatan teknis, dan hambatan administratif. Tuntutan tersebut mendorong pegawai untuk lebih yakin terhadap kemampuan diri, selalu memiliki alternatif atas kendala yang dihadapi, mudah untuk beradaptasi di tengah tekanan, dan selalu optimis dalam mengatasi hambatan kerja. Dengan demikian, lingkungan kerja yang dinamis tidak dianggap sebagai beban, tetapi dianggap sebagai peluang untuk melatih kemampuan beradaptasi yang nantinya dapat berkontribusi dalam meningkatkan keterikatan kerja mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Solarino et al. (2022), yang menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* karyawan. Artinya, pegawai yang memiliki *psychological capital* yang baik cenderung menunjukkan keterikatan kerja yang lebih kuat, sehingga organisasi perlu mendukung dan mengembangkan *psychological capital* yang dimiliki pegawai agar *work engagement* dapat tumbuh secara optimal.

Walaupun banyak penelitian yang membahas terkait *perceived organizational support*, *psychological capital*, *work engagement*, dan *job satisfaction* secara parsial maupun bersama-sama, tetapi belum ada yang membahas dalam konteks lembaga riset pemerintah seperti BRIN

Karangsambung. Penelitian sebelumnya lebih banyak fokus terhadap sektor pemerintahan umum, sektor kesehatan, pendidikan maupun industri umum sehingga kurang menggambarkan karakteristik lembaga riset yang memiliki tuntutan akademik tinggi serta kegiatan lapangan yang menantang. Adanya fase transformasi BRIN, yaitu penggabungan dari berbagai lembaga riset nasional yang mengharuskan pegawainya untuk selalu beradaptasi, produktif, dan menjaga motivasi internal di tengah perubahan struktur organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi celah tersebut karena BRIN Karangsambung memiliki karakteristik yang berbeda dari konteks penelitian sebelumnya.

Berdasarkan fenomena yang sudah dijelaskan di latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *Perceived organizational support* dan *Psychological capital* Terhadap *Work engagement* dengan *Job satisfaction* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Pegawai PNS BRIN Karangsambung)**”.

1.2. Rumusan Masalah

Work engagement merupakan salah satu faktor utama yang menentukan produktivitas dan keberhasilan organisasi terutama di lembaga riset yang memiliki tuntutan, ketekunan, serta kemampuan kerja tinggi. Walaupun pegawai BRIN Karangsambung sudah memiliki *work engagement* yang tinggi, mereka tetap akan menghadapi tekanan karena tanggung jawab dan beban kerja yang selalu berubah-ubah. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya *work engagement* pegawai BRIN Karangsambung tidak muncul secara tiba-tiba

tetapi dipengaruhi juga oleh beberapa faktor, seperti tingginya *perceived organizational support*, *psychological capital*, dan *job satisfaction*. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk menguji faktor-faktor tersebut karena diduga berpengaruh terhadap *work engagement* pegawai BRIN Karangsambung. Berdasarkan latar belakang di atas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung?
2. Apakah *psychological capital* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung?
3. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *work engagement* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung?
4. Apakah *psychological capital* berpengaruh terhadap *work engagement* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung?
5. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *work engagement* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung?
6. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *work engagement* melalui *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung?
7. Apakah *psychological capital* berpengaruh terhadap *work engagement* melalui *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung?

1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah sangat diperlukan untuk menghindari kesalahan pemahaman yang menyimpang dari judul, oleh karena itu untuk mendukung hasil yang lebih baik penulis membatasi permasalahan pada:

1. Penelitian ini dilakukan pada pegawai PNS BRIN Karangsambung, Kabupaten Kebumen.
2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:
 - a) *Work engagement*

Menurut Schaufeli & Bakker (2004), *Work engagement* merupakan suatu kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat tinggi, pengabdian, dan larut terhadap pekerjaan. Menurut Schaufeli & Bakker (2004), indikator *Work engagement*, yaitu:

- 1) *Vigor* (Semangat)
- 2) *Dedication* (Pengabdian)
- 3) *Absorption* (Penghayatan)

- b) *Job satisfaction*

Menurut Syahmirza dan Prawitowati (2022), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya atau saat mengerjakan pekerjaannya, di mana kondisi tersebut mencerminkan rasa senang dan nyaman terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Luthans (2011), indikator dari *Job satisfaction* yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*The Work It Self*)

- 2) Gaji (*Pay*)
 - 3) Peluang Promosi (*Promotion Opportunities*)
 - 4) Pengawasan (*Supervision*)
 - 5) Rekan Kerja (*Coworkers*)
- c) *Perceived organizational support*

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), *Perceived organizational support* adalah keyakinan pegawai terhadap seberapa jauh organisasi menilai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan pegawai. Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), indikator *Perceived organizational support* yaitu:

- 1) *Fairness* (Keadilan)
 - 2) *Supervisor Support* (Dukungan Atasan)
 - 3) *Organizational Rewards* (Penghargaan Organisasi)
 - 4) *Job Conditions* (Kondisi Kerja)
- d) *Psychological capital*

Menurut Luthans & Broad (2022), *Psychological capital* merupakan psikologi positif yang merujuk pada kekuatan dan kapasitas psikologis pegawai yang dapat dikembangkan, diukur, serta dikelola secara efektif untuk meningkatkan kinerja. Indikator *Psychological capital* menurut Luthans et al. (2008), yaitu:

- 1) *Self Efficacy* (Efikasi Diri)
- 2) *Hope* (Harapan)
- 3) *Optimism* (Optimisme)

4) *Resiliency* (Resiliensi)

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung.
2. Untuk mengetahui pengaruh *psychological capital* terhadap *job satisfaction* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung.
3. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung.
4. Untuk mengetahui pengaruh *psychological capital* terhadap *work engagement* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung.
5. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *work engagement* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung.
6. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* dengan *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung.
7. Untuk mengetahui pengaruh *psychological capital* terhadap *work engagement* dengan *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini yaitu, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan dan wawasan di bidang sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara *perceived organizational support*, *psychological capital*, *work engagement*, dan *job satisfaction*.
- b. Penelitian ini merupakan tambahan informasi bagi pembaca yang berkepentingan dan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Bagi pegawai PNS BRIN Karangsambung penelitian ini diharapkan memberikan wawasan mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* dan tingkat kepuasan kerja mereka. Pengetahuan ini dapat membantu mereka dalam mengoptimalkan pengembangan diri dan meningkatkan keterikatan kerja secara berkelanjutan.

- b. Bagi Manajemen BRIN Karangsambung penelitian ini diharapkan memberikan masukan strategis dalam mengembangkan kebijakan mengenai *perceived organizational support* dan *psychological capital* untuk meningkatkan keterikatan kerja pegawai dan memahami tingkat kepuasan kerja mereka. Penelitian ini dapat menjadi dasar dalam pengelolaan strategi SDM yang efektif guna mendukung produktivitas organisasi secara keseluruhan.

