

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya merupakan hal yang sangat penting dan mempengaruhi produktivitas serta untuk mencapai tujuan dari sebuah perusahaan. Dalam pemerintahan, menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan adanya Sumber Daya Aparatur (SDA) yang baik agar sistem dalam pemerintahan bisa berjalan dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari tiap instansi (Saridewi & Adnyani, 2018)

Disnakertrans merupakan instansi yang melaksanakan urusan pemerintahan dalam bidang tenaga kerja dan urusan pemerintahan bidang transmigrasi. Disnakertrans mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah yang didasarkan asas otonomi dan pembantuan di bidang tenaga kerja, pemberdayaan masyarakat dan transmigrasi (www.disnakertrans.kepriprov.go.id).

Peran pegawai dalam mewujudkannya menjadi lembaga yang mengendalikan ketenagakerjaan dan pelatihan bagi calon pekerja, sangat besar. Hal ini menjadikan sumber daya manusia menjadi unsur terpenting dalam suatu instansi. Dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan, peran pemimpin sangat penting agar dapat memotivasi pegawainya menjalankan tugas-tugas yang diberikan (Fachrurazi et al., 2022). Selain itu, dengan motivasi pimpinan pegawai harus melakukan perubahan atas inisiatif sendiri agar tugas dan fungsi dari disnakertrans terwujud (Setyawati, 2019).

Menurut (Tims, 2012 dalam Wardani et al., 2021:2-3) Perubahan yang dilakukan pada pekerjaan atas inisiatif sendiri dapat mengarah pada lingkungan kerja yang lebih sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang dimiliki tiap pegawai. Job crafting juga merupakan perubahan perilaku dimana pegawai melakukannya dengan tujuan untuk mengembangkan sumber daya yang dimilikinya. Menurut (Wardani et al., 2021:3) *Job crafting* adalah bentuk perubahan yang dilakukan pegawai atas inisiatif sendiri untuk menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan. *Job crafting* adalah perilaku pekerja yang melakukan perubahan dalam pola kerja untuk mengembangkan sumber daya yang dimiliki. Di era *new normal*, *job crafting* salah satu sikap pekerja yang mampu mengatasi tingginya beban kerja yang dirasakan pegawai.

Job crafting dapat memberikan perubahan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang ditinjau dari tiga indikator, *increasing social job resources* (meningkatkan relasi sosial), *increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya), dan *increasing challenging job demands* (meningkatkan kemampuan dalam hal yang menantang) (Tims, Bakker, dan Derks, 2012 dalam Wardani et al., n.d, 2021:10-11).

Job crafting dapat diwujudkan dengan meningkatnya relasi sosial pegawai. Interaksi yang dilakukan karyawan terhadap atasan dan sesama pegawai lain akan menghasilkan umpan balik guna meningkatkan kepercayaan diri untuk menyelesaikan pekerjaan. Dengan saling berbagi informasi dalam pekerjaan, tentunya masing-masing individu akan memperoleh informasi tambahan yang dapat memotivasi atau bahkan mempermudah pekerjaannya. Informasi yang

ditemukandari hasil interaksi sosial sering kali lebih dapat diterapkan dalam pekerjaan langsung jika dibandingkan hanya sekedar mengikuti ketetapan-ketetapan yang sudah ada. Interaksi positif tersebutlah yang akan membantu lahirnya perilaku *job crafting* dalam diri pegawai. (Wardani et al., 2021:12)

Job crafting juga diperoleh dengan pelatihan kerja. Dengan adanya pelatihan akan meningkatkan potensi pegawai. Semakin meningkatnya kualitas individu pegawai akan mendorong menyelesaikan pekerjaan lebih baik dan efisien. Dengan pelatihan, pekerja dapat mengembangkan keterampilan, dan memberikan kepercayaan diri atas karakteristik tiap pribadi. (Wardani et al., 2021:11)

Kemudian, *job crafting* juga didapat saat kondisi pekerjaannya yang berubah-ubah salah satunya dengan posisi dalam bekerja. Dan dengan kondisi tersebut, tuntutan pekerjaan berbeda dari sebelumnya. Serta beban kerja yang lebih mampu membuat pegawai merasa tertantang dan meningkatkan kemampuan agar tetap dapat menyelesaikan tuntutan pekerjaan. (Wardani et al., 2021:11)

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai interaksi yang terjadi antara pegawai dan pimpinan belum berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan pimpinan yang tidak selalu ada di tempat, membuat pegawai sulit untuk menjumpai pimpinan dan pegawai kesulitan dalam mengkomunikasikan hambatan seputar pekerjaan kepada pimpinan. Dan, komunikasi yang terjalin antar pegawai seputar pekerjaan juga cukup jarang terjadi. Pegawai lebih bersifat individualis dalam menjalankan pekerjaannya. Perilaku tersebut yang diindikasikan menghambat lahirnya perilaku *job crafting* pada karyawan. Penghambat lain terwujudnya *job*

crafting yaitu pelatihan kerja yang diterapkan pada disnakertrans belum menyeluruh pada semua pegawai. Pelatihan lebih ditekankan pada instruktur di BLK (Balai Latihan Kerja), dan pelatihan kerja pada pegawai yang lain tidak diprioritaskan. Instruktur di BLK lebih di prioritaskan dalam memperoleh pelatihan kerja dikarenakan bertugas memberikan pelatihan pada masyarakat. Sedangkan, pelatihan pada pegawai bagian lain diberikan hanya saat kenaikan jabatan, ataupun jika diperlukan untuk tuntutan pekerjaan yang berubah.

Selain itu, *job crafting* pada pegawai tidak sepenuhnya dilakukan karena tidak semua persepsi pegawai merasa tertantang dalam pekerjaannya. Dan kondisi kerja yang tidak sepenuhnya berubah-ubah dikarenakan hanya saat perubahan posisi divisi. Beban kerja yang memang sudah sesuai dengan *job desc*, dan pegawai melakukan pekerjaan hanya sebatas melakukan pekerjaan saja, yang terpenting pegawai dapat menyelesaikan tuntutan pekerjaan dengan waktu yang sudah ditetapkan dan dilaporkan kepada kepala dinas. Untuk daftar kehadiran absensi dilakukan dengan sistem yang bisa diakses dengan android. Pada tugas pertanggungjawaban yang diberikan juga melalui sistem berupa *feedback*. Jadi, *job crafting* dalam hal ini tidak sepenuhnya diperhatikan dan menjadi acuan pegawai dalam menyelesaikan tuntutan pekerjaan yang menantang.

Sehingga dapat disintesis penulis bahwa *job crafting* adalah bentuk perubahan yang diterapkan untuk mengubah sistem dan konsep yang dilakukan dalam bekerja. Oleh karena itu, pegawai harus bisa menyesuaikan diri terhadap tugas yang diberikan dengan *job crafting*. Hal ini selaras dengan penelitian menyatakan bahwa *job crafting* berperan dalam mengembangkan

lingkungan psikologis yang positif, sekaligus mendorong penguatan perilaku proaktif.

Menurut (Wrzesniewski dan Dutton dalam Wardani et al., 2021:11-12) mengungkapkan tiga faktor yang mempengaruhi job crafting, kontrol pribadi, *self-image*, interaksi sosial. Salah satu faktor tersebut, yaitu interaksi sosial yang ada kaitannya dengan cara pegawai dalam berinteraksi dengan pimpinan melalui gaya kepemimpinan transformasional (Sengkey & Sito Meiyanto, 2016).

Menurut (Yogi Yunanto, 2022:5) kepemimpinan transformasional dapat diartikan melalui dampaknya terhadap sikap, nilai, asumsi dan komitmennya dengan baik sehingga selaras dengan instansinya maka diyakini bahwa pegawai memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi pada pemimpinnya. Dalam kepemimpinan transformasional keberhasilan instansi sebagian besar akan bergantung pada sikap, nilai dan keterampilan pemimpin. Kemudian, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif dan efisien akan menunjukkan beberapa sifat yaitu, melihat diri sebagai pemberi perubahan, pengambil resiko dengan berhati-hati, memiliki kepercayaan pada pegawai dengan peka pada setiap kebutuhan pegawai. Kemudian mampu membimbing pegawai, *fleksibel*, terbuka, memiliki kemampuan kognitif, disiplin, dan bisa menganalisis masalah serta memiliki visi yang jelas (Khalili, 2017 dalam Yogi Yunanto, 2022:5-6).

Kepemimpinan transformasional dapat memberikan perubahan pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan yang ditinjau dari empat indikator,

idealizedinfluenced (karisma), *inspirasional motivasion* (inspirasi), *indualized consideration* (perhatian individual), dan *intelektual stimulasion* (stimulasi intelektual). (Yogi Yunanto, 2022:8-10)

Karisma merupakan kekuatan pimpinan yang memotivasi pegawai dalam menjalankan kegiatan di instansi. Pimpinan yang berkarisma lebih mudah untuk mempengaruhi dan mengarahkan pegawai agar bekerja sesuai dengan visi yang benar untuk mencapai tujuan demi keberhasilan sebuah instansi. Karisma ini dilakukan pimpinan dengan memberikan kepercayaan dan menjaga integritas pegawai selama bekerja. (Yogi Yunanto, 2022:8)

Pimpinan juga mampu mengomunikasikan visi dengan fokus pada pegawai dan memandu perilaku sesuai dengan visi instansi. Inspirasi dalam kepemimpinan transformasional dapat dilakukan dengan pimpinan yang menjalin komunikasi yang baik mengenai pekerjaan, dan pimpinan yang membangkitkan semangat kerja, antusias, dan optimis pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. (Yogi Yunanto, 2022:8-9)

Kemudian, kepemimpinan transformasional pada pimpinan yaitu memberikan perhatian pada kebutuhan individu untuk dapat berkembang dengan cara tetap berinteraksi dengan komunikasi, dan memberikan dukungan. Pimpinan mendorong pegawainya menyelesaikan pekerjaan secara rasional, dan membantu menyelesaikan masalah pekerjaan dari berbagai sudut pandang. (Yogi Yunanto, 2022:9) Selain itu, pimpinan dapat meningkatkan kesadaran pegawai dalam menghadapi masalah dan mempengaruhi pegawai dalam memandang masalah

dengan stimulasi intelektual dengan cara menjadi guru dalam melaksanakan pekerjaan, memberikan pengalaman-pengalaman yang pernah dilakukan pimpinan kepada pegawai, dan menjadi pendengar yang baik atas masalah yang dihadapi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. (Yogi Yunanto, 2022:10)

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai, peran kepemimpinan transformasional yang terjadi antara pegawai dan pimpinan belum berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan pimpinan yang tidak menjaga integritas pegawai melalui sikapnya. Komunikasi yang terjalin antar pimpinan dan pegawai seputar pekerjaan juga cukup jarang terjadi dikarenakan sistem online pada pertanggungjawaban tuntutan kerja, menjadi kurangnya intensitas pimpinan dalam komunikasi dengan pegawai.

Kemudian, pimpinan tidak dapat membangkitkan semangat kerja dan optimis dalam menyelesaikan pekerjaan, dan mendorong menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional yang berakibat pegawai sering sekali telat dalam melaporkan pertanggungjawaban tuntutan kerja. Pegawai lebih bersifat individualis dalam menjalankan pekerjaannya karena kurangnya peran pimpinan dalam memandu pegawai. Perilaku tersebut menunjukkan kurangnya kualitas pimpinan dalam pengaruhnya sebagai pimpinan transformasional.

Sehingga dapat disintesis penulis bahwa kepemimpinan merupakan kunci dalam terlaksanakannya fungsi suatu instansi dengan mengarahkan pegawainya mencapai tujuan instansi. Pemimpin yang bagus juga mendorong pegawainya dan menginspirasi perubahan-perubahan positif dalam pekerjaan agar setiap pegawai

memiliki inisiatif dalam melaksanakan tugas dan fungsi Disnakertrans. Hal ini selaras dengan penelitian (Sengkey & Sito Meiyanto, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam mengembangkan lingkungan psikologis yang positif, sekaligus mendorong penguatan perilaku proaktif.

Penelitian ini dilakukan dengan alasan wawancara dan pengisian kuesioner melalui responden pegawai disnakertrans serta adanya hasil dari penelitian terdahulu (Haryanti & Puryandani, 2020) menjelaskan bahwa *job crafting* dan kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif, sedangkan hasil (Sengkey & Sito Meiyanto, 2016) menjelaskan bahwa adanya hubungan antara *job crafting* dan kepemimpinan transformasional. Dan itulah yang akhirnya membuat peneliti untuk melakukan penelitian berjudul kepemimpinan transformasional.

Tidak hanya itu, menurut (Wu dan Wang, 2015 dalam penelitian Sengkey & Sito Meiyanto, 2018) dengan terwujudnya *job crafting*, diperlukan peran pemimpin melalui gaya kepemimpinan transformasional sangat penting dalam mengembangkan lingkungan yang positif, dan memberikan dorongan pada setiap pegawai.

Kepemimpinan transformasional bukan hanya dapat mempengaruhi *job crafting* akan tetapi juga dapat mempengaruhi *work engagement*. Seperti yang dijelaskan dalam penelitian (Marcellino & Pujiyanto, 2022) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dan berhubungan dengan *work engagement*. *Work engagement* ini dapat mengacu pada bagaimana setiap pegawai bekerja serta melaksanakan tugas dan fungsi Disnakertrans. Setiap pegawai

memiliki keterikatan yang berbeda pula dalam melakukan pekerjaannya. Salah satunya dengan pemimpin memberikan motivasi kerja yang baik melalui gaya kepemimpinan transformasional, sehingga pegawai dapat merasakan *work engagement* atau adanya keterkaitan dengan pekerjaannya dan memiliki tanggung jawab penuh dengan tugasnya serta bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang optimal agar tugas terlaksana dengan efisien.

Menurut (Schaufeli & Bakker, 2004 dalam Haryanti & Puryandani, 2020) menyebutkan bahwa *work engagement* merupakan positivitas, pemenuhan kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikkan. *Work engagement* berpengaruh terhadap performa kerja pegawai. *Vigor* (semangat) yang dimaksud adalah karyawan yang memiliki energi keinginan menginvestasikan pada pekerjaan, dan ketekunan dalam bekerja serta tidak mudah lelah. Kemudian *dedication* (dedikasi) yang ditunjukkan dengan dengan perasaan yang ditandai dengan bekerja dengan sedikit bicara dan menjadi inspirasi yang lain. Yang terakhir *absorption* (penghayatan) dengan bekerja secara totalitas sehingga sulit untuk memisahkan pekerjaannya karena sudah sesuai dengan struktur organisasi yang ada pada Disnakertrans.

Work engagement pada pegawai ditunjukkan dalam semangat untuk melakukan pekerjaan dan keinginan untuk memberikan usaha terbaik terhadap pekerjaan termasuk saat menghadapi kesulitan dalam bekerja. Semangat pegawai diperoleh dari motivasi dalam diri, lingkungan, dan motivasi dari pimpinan. Banyak faktor yang memengaruhi semangat pegawai. (Fitri Rezeki, 2023:16) Kemudian, *work engagement* pada pegawai yang berdedikasi, memiliki loyalitas atau kesetiaan pada pekerjaannya, yang ditandai dengan masa kerja pegawai yang rata-rata sudah

lama mengabdikan, dan berpengalaman. Serta pegawai yang bangga menjadi bagian dari disnakertrans. (Fitri Rezeki, 2023:16)

Selain itu, *work engagement* pegawai yang menghayati dalam bekerja. Dapat dilihat dari pegawai yang berkonsentrasi penuh dalam bekerja, dan senang melakukan pekerjaan tersebut hingga merasa waktu yang dilalui dalam bekerja cepat berlalu. (Fitri Rezeki, 2023:17)

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai, *work engagement* pada pegawai disnakertrans belum berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan pegawai yang kurang semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya, faktor yang menyebabkan kurangnya semangat pegawai juga dikarenakan komunikasi dalam instansi yang kurang baik. Dan kemampuan dalam mengerjakan tuntutan pekerjaan yang diberikan. Banyak pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Kemudian, karena kurangnya semangat pegawai membuat sulit berkonsentrasi atau fokus saat bekerja. Dan jam kerja yang normal 8 jam perhari menjadi terasa sangat lama. Pegawai tidak merasa senang dengan keterlibatan pada pekerjaan yang diberikan padanya.

Sehingga dapat disintesis penulis bahwa *work engagement* adalah sikap atau kondisi seorang pegawai yang bersifat positif dalam pekerjaannya dengan peningkatan kualitas dalam bekerja. Serta adanya hasil dari penelitian terdahulu (Bakker et al., 2012) menjelaskan bahwa *job crafting* dan *work engagement* berpengaruh positif, sedangkan hasil (Sakuraya et al., 2020)

menjelaskan bahwa tidak adanya pengaruh antara *job crafting* dan *work engagement*.

Kemudian, hasil penelitian dari (Monje Amor et al., 2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *work engagement*. Sedangkan pada hasil penelitian menurut (K.Breevaart & A.B.Bakker, 2017) menjelaskan adanya hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*. Kemudian, hasil penelitian dari (Marcellino & Pujiyanto, 2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *job crafting* dan tidak terdapat mediasi.

Berdasarkan fenomena serta uraian latar belakang tersebut dan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Job Crafting* Yang Dimediasi Oleh *Work Engagement* Pada Pegawai Disnakertrans Provinsi Kepulauan Riau Di Kota Tanjungpinang.”

1.2 Identifikasi Masalah

Masalah yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah mengukur sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional dan *job crafting* melalui *work engagement* yang berada pada Disnakertrans Provinsi Kepulauan Riau Di Kota Tanjungpinang. Berdasarkan uraian yang dipaparkan dalam latar belakang masalah, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Adanya kesulitan pimpinan dalam penerapan kepemimpinan transformasional yang masih kurang dengan cara memotivasi pegawai.
2. Adanya kendala dalam memotivasi pegawai dikarenakan kurangnya interaksi antara pimpinan dengan pegawai.
3. Adanya kesulitan pegawai dalam penerapan *job crafting* dikarenakan hanya menyelesaikan pekerjaan dengan tenggat waktu yang diberikan
4. Adanya kesulitan pegawai dalam penerapan *work engagement* yang masih kurang karena tidak adanya peningkatan bekerja, dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan

1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Job Crafting* Yang Dimediasi Oleh *Work Engagement* Pada Pegawai Disnakertrans Provinsi Kepulauan Riau Di Kota Tanjungpinang”

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *job crafting* pada pegawai Disnakertrans Provinsi Kepulauan Riau Di Kota Tanjungpinang?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *work engagement* pada pegawai Disnakertrans Provinsi Kepulauan Riau Di Kota Tanjungpinang?

3. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *job crafting* pada pegawai Disnakertrans Provinsi Kepulauan Riau Di Kota Tanjungpinang?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *job crafting* yang dimediasi oleh *work engagement* pada pegawai Disnakertrans Provinsi Kepulauan Riau Di Kota Tanjungpinang?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap *job crafting* pada pegawai Disnakertrans Provinsi Kepulauan Riau Di Kota Tanjungpinang
2. Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *work engagement* pada pegawai Disnakertrans Provinsi Kepulauan Riau Di Kota Tanjungpinang
3. Untuk mengetahui bagaimana *work engagement* berpengaruh terhadap *job crafting* pada pegawai Disnakertrans Provinsi Kepulauan Riau Di Kota Tanjungpinang
4. Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap *job crafting* yang dimediasi oleh *work engagement* pada pegawai Disnakertrans Provinsi Kepulauan Riau Di Kota Tanjungpinang.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Bagi Peneliti

Sebagai media untuk mengaplikasikan ilmu yang telah didapat selama kuliah serta menambah wawasan penulis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *job crafting* yang dimediasi oleh *work engagement*.

2. Manfaat Bagi Instansi

Sebagai masukan atau menjadi bahan pertimbangan bagi Kota Tanjungpinang agar dapat memberi perhatian pada *work engagement* dan meningkatkan *job crafting* agar menentukan tipe kepemimpinan yang digunakan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas pegawai.

3. Manfaat Bagi Universitas Negeri Medan (UNIMED)

Sebagai informasi dan menjadi referensi selanjutnya dibidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam penelitian yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *job crafting* yang dimediasi oleh *work engagement*.

4. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai sumber informasi dan referensi bahan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *job crafting* yang dimediasi oleh *work engagement* pada pegawai Disnakertrans Provinsi Kepulauan Riau dan bahan kajian penentuan hipotesis lainnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, *job crafting*, dan *work engagement*