

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Undang - undang nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah membawa perubahan yang signifikan terhadap pembentukan perangkat daerah, yakni dengan prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran berdasarkan beban kerja yang sesuai dengan kondisi nyata dan sesuai prinsip penataan organisasi perangkat daerah yang rasional, proporsional, efektif dan efisien. Untuk pengelompokan organisasi perangkat daerah dimaksud, didasarkan pada konsepsi pembentukan organisasi atas 5 elemen, yakni Kepala Daerah (*strategic apex*), Sekretaris Daerah (*middle line*), Dinas Daerah (*operating core*), Badan sebagai fungsi penunjang (*technostrukture*) dan Staf Pendukung (*operating core*).

Pada Peraturan Gubernur Sumatera Barat Nomor 76 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Sekretariat DPRD pada (pasal 4) mengatakan Sekretariat DPRD mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, serta menyediakan dan mengoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD dalam melaksanakan hak dan fungsinya sesuai dengan kebutuhan.

Suatu organisasi pemerintahan dibentuk berdasarkan dengan analisis kebutuhan daerah, dalam sebuah organisasi mempunyai Visi dan misi yang ingin diwujudkan dalam bentuk program/ kegiatan kerja. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan hubungan emotional staf dengan jenis pekerjaannya. Dalam Peraturan Gubernur Sumatera Barat

perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam organisasi tersebut serta gaya kepemimpinan atasannya. Oleh karena itu keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan serta keterikatan pegawai dengan pekerjaannya yang terdiri unit-unit kerja yang terdapat di organisasi tersebut.

Schaufeli & Bakker (2004) menyatakan *work engagement* adalah sikap positif, memenuhi kondisi pekerjaan yang berhubungan dengan pikiran yang ditandai semangat, dedikasi dan penyerapan. Daripada keadaan sesaat dan spesifik, keterikatan kerja mengacu pada afektif-kognitif kondisi lebih gigih dan menyebar luas yang tidak terfokus pada setiap objek tertentu, peristiwa, individu serta perilaku. Vigor ditandai dengan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi mengacu menjadi sangat terlibat dalam pekerjaan seseorang dan menjadikan seseorang menjadi antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Penyerapan ditandai dengan dengan konsentrasi penuh dan bahagia dalam melaksanakan pekerjaan dimana waktu berlalu dengan cepat dan memiliki kesulitan dalam memisahkan diri dari pekerjaan.

Bakker dan Demerouti (dalam Wright, 2009) mengungkapkan terdapat empat alasan tentang karyawan dengan *work engagement* tinggi memiliki performa yang lebih baik daripada karyawan yang tidak *work engagement*, yaitu 4 *work engagement* dapat menimbulkan emosi positif, *work engagement* dapat mempengaruhi kesehatan menjadi lebih baik, *work engagement* dapat

menciptakan energy atau sumber kekuatan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan work engagement dapat mempengaruhi lingkungan kerja.

Kepemimpinan memegang peranan penting bagi sukses atau tidaknya sebuah perusahaan. Yukl (2010) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu dimana para manajer menerapkan tujuan dan pedoman umum bagi para bawahan, serta memberikan mereka beberapa otonomi dalam memutuskan cara melakukan pekerjaan serta cara menentukan kecepatan kerja mereka. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins (2006) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang dipilih pemimpin dengan menginspirasi para karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi dan mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para karyawan. Pemimpin dengan gaya transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman (Ivancevich, 2006).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu paradigma yang dominan dalam berbagai literatur kepemimpinan kontemporen Judge dan Piccolo (2004). Kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai sebuah Proses pemimpin dan bawahan untuk saling bekerjasama dengan meningkatkan moralitas dan motivasi Burn (1979). Dengan demikian pemimpin transformasional adalah pemimpin yang matang moralnya sehingga dapat memotivasi perilaku dan sifat bawahannya sehingga menghasilkan penalaran sikap dan moral yang tinggi terhadap bawahan Burn (1979). Namun beberapa gaya Kepemimpinan Transformasional tidak mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan dengan cara

yang sederhana sementara hasil penelitian menunjukkan mekanisme melalui kepemimpinan transformational mempengaruhi bawahan Sivanathan (2004). Zhu, W., Avolio (2009) menemukan bahwa proses pengaruh atau mekanisme kepemimpinan transformational memotivasi bawahan diperlukan penyelidikan lebih lanjut.

Menurut Judge dan Piccolo (2004) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut. Nielsen (2009) menyatakan bahwa semua teori mengenai kepemimpinan menekankan pada tiga gagasan yang dibangun baik secara bersama-sama maupun terpisah yaitu: (1) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin; (2) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pengikut; dan (3) faktor-faktor yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, iklim organisasi, dan budaya.

Menurut Robbins dan Judge (2008), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Gaya kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai “suatu keadaan dimana pemimpin organisasi dengan pegawainya saling membantu dan bekerjasama untuk mencapai tujuan dari organisasi dengan menggunakan pendekatan emotional, moralitas dan motivasi antar individu yang tinggi Burn (1979).

Hughes (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Sementara itu, pemimpin transaksional tidak memiliki sifat pemimpin tadi, maupun mampu mengembangkan ikatan emosi yang kuat dengan pengikutnya ataupun menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka pikir bisa.

Pada baru-baru ini hubungan antara kepemimpinan transformational dan keterikatan kerja bawahan di tempat kerja telah menarik banyak perhatian ilmiah Zhu (2009). Secara khusus Schaufeli dan Bakker (2004) keterikatan kerja sebagai sebuah nilai positif dan pernyataan yang berhubungan dengan pekerjaan dengan dimensi mental dan energi yang tinggi, dedikasi dan bahagia dan fokus dalam bekerja. Temuan empiris dari studi tentang hubungan antara kepemimpinan transformational dan keterikatan kerja menunjukkan bahwa mekanisme dan pengaruh belum diteliti secara memadai Zhu (2009). Para peneliti ini mengklaim bahwasanya variabel-variabel penelitian harus lebih di eksplorasi dengan menggunakan variabel terukur secara langsung maupun tidak langsung yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja tersebut Zhu (2009).

Hasil penelitian Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional selain memiliki efek positif pada engagement, pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan engagement bawahannya secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin

yang positif menciptakan dan memperkuat pengaruh positif pada efektivitas kerja dan level engagement.

Keterikatan kerja atau yang sering disebut *work engagement* dinyatakan Vazirani (2007) sebagai tingkat komitmen dan keterikatan yang dimiliki karyawan terhadap organisasinya dan nilai-nilai yang ada di dalamnya yang terlihat dalam tindakan yang positif terhadap organisasi dan nilai-nilai yang ada di dalamnya.

Bakker dan Leiter, (2010) berpendapat bahwa keterikatan kerja adalah proses membangun motivasi terhadap diri sendiri yang dilakukan oleh seorang individu terhadap organisasinya. Dengan beberapa indikator yang dibangun diantaranya seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi dan Keterikatan kerja.

Makna dari pekerjaan telah dikonsepsi (kebermaknaan dari pekerjaan) makna dari pekerjaan adalah segala sesuatu tentang bagaimana bawahan menemukan tujuan dalam pekerjaan yang lebih besar dari hasil yang dibangun dari makna dari pekerjaan itu sendiri Arnold (2007). Dalam berbagai literatur telah dinyatakan bahwa tujuan utama individu harus termotivasi untuk mencari makna dari pekerjaan dengan pribadi yang punya semangat yang tinggi dalam memotivasi diri **Hackman dan Oldham (1976)**.

Memang dalam berbagai perspektif dalam penelitian-penelitian terdahulu terletak pada teori motivasi misalnya Hirarki Maslow (1968) menunjukkan bahwa kebutuhan kelangsungan hidup lebih rendah dari kebutuhan yang melibatkan psikologis, keamanan, dan kebutuhan sosial dan individu cenderung berusaha memenuhi kebutuhan personal yang berhubungan dengan aktualisasi diri, harga diri. Makna dalam pekerjaan telah terbukti berhubungan erat dengan dengan

memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang tinggi. Menurut Chalofsky (2003) satu kali kebutuhan ini terpenuhi, individu akan mencari makna dari pekerjaan yang berarti akan meningkatkan motivasi diri. Hackman dan Oldham (1976) melihat adanya hubungan interkoneksi pekerjaan yang bermakna dan motivasi diri dan menemukan bahwa makna dari pekerjaan berhubungan dengan otonomi bawahan serta dapat membangun motivasi intrinsik pada bawahan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (<http://kamusbahasaindonesia.org>), arti kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu / sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah. Arti pekerjaan adalah barang apa yang dilakukan / tugas kewajiban / hasil bekerja. Arti bekerja adalah melakukan suatu pekerjaan atau perbuatan. Arti pekerja adalah orang yang bekerja / orang yang menerima upah atas hasil kerjanya. Sedangkan makna, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah pengertian yang diberikan kepada suatu bentuk kebahasaan.

MOW (*meaning of working*) *International Research Team* (1987) mendefinisikan pekerja sebagai karyawan yang diberikan upah. Bekerja pada saat ini terjadi pada konteks internal dan eksternal yang luas pada pasar tenaga kerja. Bekerja merupakan aktivitas dengan sirkumtansi peraturan dan hukum yang di atur oleh negara. Hukum negara memberikan ketentuan pada umur berapa individu mulai bekerja, jumlah jam kerja, dan umur pekerja untuk pension. Makna kerja tidak semata-mata dari sejarah pekerjaan atau hal yang mempengaruhi pada saat ini, melainkan interpretasi dari faktor sebab-akibat yang mempengaruhi. Makna kerja juga dapat dipengaruhi oleh keadaan saat ini dan perubahan sosial dan ekonomi dalam institusi. Institusi bekerja dan hubungannya dengan bagian kehidupan banyak berperan dalam membentuk makna kerja. Pada sebagian besar

negara industri, pekerja menghabiskan rata-rata sepertiga dari waktunya dalam berkegiatan. Individu cenderung untuk merencanakan, melakukan pelatihan, dan menyiapkan diri untuk bekerja (sosialisasi untuk bekerja) pada ketika berada pada umur muda (Goldthrope, Lookwood, Bechofer and Platt, 1968; Sewell, Haller and Ohlendorf, 1970 dalam MOW *International Research Team*, 1987).

Menurut Maslow (1971) memberikan penjelasan terkait pengertian makna dari pekerjaan adalah Kebutuhan yang menunjukkan serta melibatkan kebutuhan psikologis, keamanan dan kebutuhan sosial, dan individu berusaha untuk memenuhi kebutuhan kelangsungan hidupnya, yang melibatkan kemajuan dari “milik” untuk “harga diri” untuk “aktualisasi diri.

Astria (2010) mengatakan Otonomi Pekerjaan (*job autonomy*) merupakan tingkat kebebasan, independensi, dan kebijaksanaan yang dimiliki seseorang dalam merencanakan suatu pekerjaan dan menentukan cara apa yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Dengan adanya Otonomi Pekerjaan, sesungguhnya membantu meringankan konflik pekerjaan dan keluarga. Hal ini karena dengan semakin otonom suatu pekerjaan, akan semakin memudahkan karyawan dalam mengatur kebijakan jadwal sehubungan dengan pekerjaan (Premeaux, *et al.*, 2007)

Untuk melihat bagaimana kondisi yang sebenarnya mengenai keterikatan kerja pegawai, dilakukan pra-survey dengan menyebarkan kuisioner sementara kepada 20 Orang Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat dimana penulis melaksanakan tugas sehari-hari, hasil yang diperoleh kuisioner tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1:



**Table 1.1**  
**Hasil kuisisioner Pra-Survey Keterikatan Kerja Aparatur Sipil Negara**  
**Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat tanggal 22 Februari 2019**

No	Pernyataan	Jumlah pengamatan	Jawaban		Persentase (%) setuju	Persentase (%) tidak setuju
			Setuju	Tidak setuju		
1.	Saya dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu	20	5	15	25	75
2.	Pekerjaan saya merupakan sumber kebanggaan bagi diri saya	20	9	11	45	55
3.	Saya merasa bangga ketika mengerjakan pekerjaan secara lengkap dan menyeluruh	20	8	12	40	60
4.	Saya siap mencurahkan hati dan jiwa saya pada pekerjaan.	20	8	12	40	60
5.	Saya merasa terikat dengan pekerjaan saya.	20	4	16	20	80
6.	Saya merasa waktu cepat berlalu ketika sedang bekerja	20	5	15	25	75
Rata – rata					32,5 %	67,5 %

Sumber kuisisioner: Deborah and Cindy (2010)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa kebanyakan jawaban responden yang memberikan jawaban dengan kategori tidak setuju (67%). Ini ditandai dengan pegawai tidak siap bekerja pada jangka waktu yang lama pada saat tertentu sebanyak (75%) menyatakan tidak setuju dan disisi lain pernyataan pegawai belum merasa terikat dengan pekerjaannya sebanyak (80%) menyatakan belum terikat dengan pekerjaannya, dan pernyataan dimana pegawai merasakan waktu cepat berlalu ketika mereka sedang bekerja sebanyak (75%) menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Yasin Ghadi Mario dkk (2013) tentang Gaya Kepemimpinan tranformational dan Keterikatan kerja di mediasi secara positif oleh makna pekerjaan itu sendiri. Penelitian ini dilakukan pada 4.200 undangan e-mail untuk menyelesaikan kuesioner berbasis web yang dikirim melalui sebuah perusahaan survei profesional yang berbasis di Sydney, Australia.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) mengacu pada keterikatan kerja dinegara maju dan berkembang memiliki hubungan yang positif terhadap makna pekerjaan yang di tandai dengan adanya semangat bekerja, dedikasi dan kefokusn terhadap pekerjaan. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja menunjukkan bahwa secara empiris masih perlu diteliti ulang terkait mekanisme Zhu et (2009). Para peneliti ini mengklaim bahwa daerah ini harus lebih dieksplorasi dengan menggunakan “variabel terukur lainnya yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi makna dari pekerjaan Zhu et (2009)

Penelitian ini adalah replikasi dari penelitian Muhammad dan Mario (2013) yang berjudul *Gaya Kepemimpinan tranformational dan Keterikatan kerja di mediasi secara positif oleh makna pekerjaan*. Perbedaan penelitian Muhammad dan Mario dengan penelitian ini terdapat pada objeknya, yang mana pada penelitian Muhammad dan Mario objeknya terdiri dari karyawan berbagai organisasi baik dari sektor swasta di Australia. Sedangkan pada penelitian ini objeknya adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari staf, pejabat eselon IV, eselon III dan Eselon I pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.

Berdasarkan Proposal uraian diatas maka penelitian ini direncanakan akan meneliti tentang “*pengaruh kepemimpinan Transformational terhadap keterikatan kerja dengan variabel mediasi makna dari pekerjaan dan Otonomi Pekerjaan*”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap keterikatan kerja?
2. Apakah kepemimpinan tranformasional berpengaruh kepada makna dari pekerjaan?
3. Apakah kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap Otonomi Pekerjaan.
4. Apakah Otonomi Pekerjaan berpengaruh terhadap keterikatan kerja
5. Apakah Otonomi Pekerjaan memediasi hubungan antara kepemimpinan tranformasional dengan keterikatan kerja
6. Apakah makna dari pekerjaan berpengaruh terhadap keterikatan kerja?
7. Apakah makna dari pekerjaan memediasi hubungan antara Kepemimpinan tranformasional dengan Keterikatan Kerja?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Tranformasional terhadap keterikatan kerja Aparatur Sipil Negara Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumbar.
2. Studi ini bertujuan untuk menguji kepemimpinan tranformasional berpengaruh kepada makna dari pekerjaan Aparatur Sipil Negara Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumbar.

3. Studi ini bertujuan untuk menguji kepemimpinan transformasional berpengaruh kepada Otonomi Pekerjaan Aparatur Sipil Negara Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumbar.
4. Studi ini bertujuan untuk menguji Otonomi Pekerjaan berpengaruh kepada keterikatan kerja Aparatur Sipil Negara Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumbar.
5. Studi ini bertujuan untuk menguji peran Otonomi Pekerjaan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja Aparatur Sipil Negara Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumbar
6. Studi kami bertujuan untuk menguji apakah makna dari pekerjaan berpengaruh terhadap keterikatan kerja Aparatur Sipil Negara Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumbar.
7. Studi kami bertujuan untuk menguji peran makna dari pekerjaan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja Aparatur Sipil Negara Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumbar.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian diharapkan hasil yang diperoleh didalam model penelitian ini dapat memberikan manfaat positif bagi :

1. Hasil penelitian dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan tentang perlunya keterikatan kerja yang positif sehingga perilaku sehingga mampu melahirkan pembelajaran–pembelajaran yang menyenangkan. Hal ini dapat dipakai sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya.

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran pada dunia pekerjaan terutama pada Aparatur Sipil Negara yang bekerja pada unsur Sekretariat (*supporting staf*) khususnya Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat khususnya memberikan gambaran tentang “effect of meaning of work Sebagai Variabel Mediasi Antara Transformational leadership and work engagement Terhadap Staf Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.