

BAB I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi dalam skala besar maupun kecil, karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dari zaman ke zaman (Susiawan, 2017). Sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan menjadi pelaku utama dalam menggerakkan tata laksana perusahaan dan merupakan faktor kunci yang memegang peranan untuk mencapai tujuan bersama (Sari, 2016). Untuk mencapai tujuan tersebut, (Bakker, 2016) menyatakan bahwa saat ini perusahaan tidak hanya mencari calon pegawai yang memiliki kemampuan di atas rata-rata, tetapi juga mencari calon pegawai yang mampu menginvestasikan diri sendiri untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan, proaktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap standar kualitas kinerja.

(Leiter, 2016) mengemukakan bahwa organisasi modern saat ini mengharapkan pegawai memiliki sikap antusias, mampu menunjukkan inisiatif pada pekerjaan, memiliki energi dan mau berusaha untuk mencapai kualitas dan kinerja yang bagus. Perusahaan juga membutuhkan pegawai-pegawai yang energik dan berdedikasi, yaitu pegawai yang memiliki engagement di dalam menjalankan pekerjaannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pegawai yang memiliki engagement tinggi akan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan

bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku diri sendiri untuk memastikan apa yang dilakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan(Thomas, 2019).

(Schaufeli, 2016)menyatakan bahwa *work engagement* adalah sebuah keadaan yang terkait dengan pekerjaan yang aktif dan positif dan dicirikan oleh *vigor, dedication, dan absorption*. Sedangkan menurut (Schaufeli, 2016)*Work engagement* merupakan perasaan positif, motivasi dan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan psikologis ditandai dengan semangat, dedikasi dan penghayatan. *Work engagement* adalah keadaan kesejahteraan atau kepuasan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang.(Lockwood, 2017)menyatakan bahwa keterikatan pegawai dengan pekerjaannya atau disebut juga *work engagement* adalahkeadaan di mana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi, baik secara emosional maupun secara intelektual. Pada dasarnya konsep *work engagement*yaitu komitmen organisssi dan *cotizenshi behavior* yang merupakan perilaku individu pekerja yang bertujuan untuk mewujudkan produktivitas kerja dan kualitas kerja. Pegawai dengan *work engagement* yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu . yang dimaksud bahwa seorang yang memilikiengagement adalah mencurahkan dari fisik dan psikis pada pekerjaannya, begitupun sebaliknya pegawai dengan *work engagement* yang rendah dapat membuat seseorang tidak semangat, tidak fokus dan kurang

memiliki dedikasi. *Work Engagement* yang rendah akan berakibat pada penurunan kinerja instansi hal ini dikarenakan kurangnya motivasi yang diberikan kepada pegawai.

Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat merupakan merupakan lembaga yang berada di Provinsi Sumatera Barat dengan cakupan wilayah tugas yaitu provinsi yang bersangkutan. Kejaksaan tinggi Sumatera Barat memiliki tugas yaitu tugas dan wewenang serta menjalankan fungsi kejaksaan didaerah hukum yang berlaku pada peraturan perundang-undangan serta kebijakan yang diputuskan oleh jaksa dan jaksa agung sebagai pengarah terhadap tugas lainnya. Dalam menjalankan tugasnya pegawai merasa kurang adanya mendapatkan motivasi sehingga mengakibatkan rendahnya *work engagement*, hal ini seperti terlihat pada absensi pegawai sebagai berikut:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Abesnsi Pegawai Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat
Tahun 2019

Bulan	Absensi				
	Jumlah Pegawai	Alfa	Izin	Terlambat	Sakit
Januari	241	3	11	13	2
Februari	241	9	10	15	-
Maret	241	6	13	16	3
April	241	8	13	10	-
Mei	241	3	14	18	5
Juni	241	9	12	23	2
Juli	241	5	14	12	-
Agustus	241	8	13	12	-
September	241	10	12	15	-
Oktober	241	9	16	12	3
November	241	10	12	18	4
Desember	241	9	13	21	2

Sumber: Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat, 2020

Berdasarkan tabel 1.2 diatas bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai pada tahun 2019 berflutuaksi. Dari data tersebut terlihat tingginya angka pegawai yang izin pegawai ditunjukan karena rendahnya *work engagement* pegawai terhadap perusahaan sehingga mengakibatkan banyaknya pegawai yang memilih izin dalam bekerja, berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan, hal tersebut diduga terjadi karena pegawai sulit untuk mendapatkan cuti. Akibatnya banyak diantara mereka memakai alasan izin agar tidak dikenakan potongan langsung gaji yang besar karena alpha (tanpa keterangan). Tingginya pegawai yang memilih izin disebabkan karena rendahnya *work engagement*.

Faktor yang mempengaruhi *work engagement* yang pertama adalah kepemimpinan transformasional, Menurut (Robins, 2017) Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan efektif yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan (*leadership outcomes*), seperti usaha ekstra para bawahan terhadap ketrampilan kepemimpinan. Model kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Model kepemimpinan ini merupakan salah satu model kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan organisasi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan beberapa pegawai didapatkan bahwa pimpinan mereka kurang memberikan motivasi kepada bawahannya, mereka mengatakan bahwa hal ini disebabkan karena pimpinan kejaksaan tinggi Sumatera Barat sering dinas ke luar kantor dikarenakan tugasnya

sendiri untuk menghadiri sidang sebagai jaksa, sehingga tidak adanya kesempatan untuk memantau pegawainya dan kurangnya motivasi yang diberikan sehingga mengakibatkan rendahnya *work engagement* kemudian mereka mengatakan bahwa pimpinan jarang sekali mengawasi pegawai sehingga mengakibatkan kurangnya kepuasan pegawai yang disebabkan karena rendahnya *work engagement*. Tidak hanya itu saja pemimpin juga kurang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dalam rapat yang diadakan. Sehingga timbulnya ketidakpuasan pegawai.

Berdasarkan penelitian sebelumnya dilakukan oleh (Rukmana, 2020) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Raharjo, 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *work engagement*.

Faktor yang kedua mempengaruhi *work engagement* adalah budaya organisasi Menurut (David, 2016) menyatakan Budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu internal organisasi yang dipelajarinya ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa. Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para pegawai membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi

hasil, perilaku pemimpin, orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam organisasi mereka. Persepsi pegawai mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar pegawai negeri sipil berperilaku.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pegawai kejaksaan tinggi Sumatera Barat bahwa rendahnya *work engagement* ini juga disebabkan karena budaya organisasi seperti untuk proses perekrutan pegawai honorer belum memberikan budaya yang baik, mereka masih lebih mengutamakan sistem keluarga dan perekrutan pada pegawai honorer yang cenderung tertutup dan sistem yang dilakukan masih secara individual dan mementingkan pribadinya sehingga membuat pegawai jenuh dalam bekerja karena tidak adanya dukungan dari organisasi. Pemimpin kurang memiliki budaya yang efektif sehingga antara pemimpin dan bawahan dalam instansi atau organisasi kurang dapat menciptakan budaya yang efektif demi mencapai apa yang menjadi visi dan misi dalam instansi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya dilakukan oleh (Prahara, 2019) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Teguh, 2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *work engagement*.

Adapun faktor lain yang mempengaruhi *work engagement* adalah semangat kerja pegawai, Menurut (Hasibuan, 2017) bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja merupakan keadaan yang harus ada bila aktivitas atau proses kerja ingin berjalan

lancar. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi, maka tujuan organisasi dapat tercapai sesuai rencana. Semangat kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif bagi perusahaan, sebaliknya semangat kerja yang rendah akan merugikan perusahaan seperti tingkat absensi yang tinggi, perpindahan pegawai, dan produktivitas yang rendah. Untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang baik maka sangat diperlukan semangat kerja pegawai, oleh karena itu perusahaan harus mampu mengatur pegawai tersebut dalam latar yang sangat berbeda. Hal yang biasa dapat merugikan perusahaan biasanya tingkat absensi, perputaran keluar masuk pegawai, rendahnya produktivitas kerja yang dapat dihindari. Adanya semangat kerja dapat tercermin jika pegawai merasa senang dengan pekerjaannya, pegawai akan lebih banyak memberikan perhatian dan lebih terampil dalam melakukan pekerjaan mereka. Penyebab turunya semangat kerja oleh pegawai dikarenakan kurangnya gaji dan insentif yang diberikan perusahaan kepada pegawai, perusahaan tidak memberikan kesempatan kepada pegawai untuk maju, kurangnya perasaan aman untuk bekerja serta kurangnya fasilitas kerja didalam perusahaan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pegawai di Kejaksaan tinggi Sumatera Barat menunjukkan bahwa pegawai kurang bersemangat dalam bekerja disebabkan karena kurangnya motivasi pimpinan terhadap bawahannya sehingga menyebabkan rendahnya work engagement pegawai serta kurangnya kepuasan pegawai terhadap pimpinan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya dilakukan oleh (Lewiuci, 2020) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan

terhadap *work engagement* sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Nurendra, 2020) menunjukkan bahwa semangat kerja tidak berpengaruh terhadap *work engagement*.

Berdasarkan hal tersebut membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Work Engagement* Melalui Semangat Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena diatas dan dalam kajian-kajian literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) banyak faktor yang mempengaruhi “*Work Engagement*” maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut

1. Pegawai dengan *work engagement* yang rendah dapat membuat seseorang tidak semangat, tidak fokus dan kurang memiliki dedikasi
2. Tingginya angka pegawai yang izin pegawai ditunjukan karena rendahnya *work engagement*
3. Pegawai sulit untuk mendapatkan cuti
4. Banyak diantara pegawai memakai alasan izin agar tidak dikenakan potongan langsung gaji
5. Pimpinan mereka kurang memberikan motivasi kepada bawahannya
6. Pimpinan kejaksaan tinggi Sumatera Barat sering dinas ke luar kantor dikarenakan tugasnya sendiri untuk menghadiri sidang sebagai jaksa
7. Tidak adanya kesempatan untuk memantau pegawainya

8. Kurangnya kepuasan pegawai yang disebabkan karena rendahnya *work engagement*
9. Budaya organisasi seperti untuk proses perekrutan pegawai honorer belum memberikan budaya yang baik
10. Kurangnya semangatnya pegawai dalam bekerja disebabkan karena rendahnya *work engagement*
11. Tidak hanya itu saja pemimpin juga kurang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dalam rapat yang diadakan. Sehingga timbulnya ketidakpuasan pegawai dan rendahnya semangat kerja pegawai.
12. Pemimpin kurang memiliki budaya yang efektif sehingga antara pemimpin dan bawahan dalam instansi atau organisasi kurang dapat menciptakan budaya yang efektif demi mencapai apa yang menjadi visi dan misi dalam instansi.

1.3 Batasan Masalah

Untuk mencapai sasaran yang terarah dalam penulisan penelitian ini, penulis akan membatasi masalah ini dengan Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2) sebagai variabel bebas, dan *Work Engagement* (Y) sebagai variabel terikat serta Semangat Kerja (Z) sebagai variabel interveing pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat.

1.4 Rumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan langkah yang sangat penting karena langkah ini menentukan kemana suatu penelitian diarahkan. Perumusan masalah pada

hakekatnya merupakan perumusan pernyataan yang jawabannya akan dicari melalui penelitian. Maka penulis merumuskan permasalahan ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *work engagement* pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat?
5. Bagaimana pengaruh semangat kerja terhadap *work engagement* pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* melalui semangat kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat?
7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *work engagement* melalui semangat kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat?
8. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap semangat kerja pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat?

9. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan semangat kerja terhadap *work engagement* pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut adalah:

1. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat
2. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap *work engagement* pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat
3. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat
4. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat.
5. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh semangat kerja terhadap *work engagement* pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat
6. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* melalui semangat kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat

7. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap *work engagement* melalui semangat kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat
8. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap semangat kerja pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat
9. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan semangat kerja terhadap *work engagement* pada Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat?

1.5.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berharga mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *work engagement* melalui semangat kerja sebagai variabel intervening Kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat.

2. Bagi Penulis

Untuk mempelajari serta memahami disiplin ilmu dibidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, semangat kerja dan *work engagement* sekaligus melakukan penelitian secara

langsung dilapangan, sehingga hasil ilmu yang telah diperoleh penulis pada bangku perkuliahan yang bisa diterapkan dilapangan.

3. Bagi Universitas

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bagi peneliti selanjutnya

BAB II

LANDASAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Work Engagement*

2.1.3.1 *Pengertian Work Engagement*

Menurut (Schaufeli, 2016) *Work engagement* merupakan perasaan positif, motivasi dan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan psikologis ditandai dengan semangat, dedikasi dan penghayatan. *Work engagement* adalah keadaan kesejahteraan atau kepuasan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang.

(Mujiasih, 2017) *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Keterikatan pegawai yang demikian itu sangat diperlukan untuk mendorong timbulnya semangat kerja pegawai.

(Robbins, 2017) memberikan definisi *work engagement* yaitu dimana seorang pegawai dikatakan memiliki *work engagement* dalam pekerjaannya apabila pegawai tersebut dapat mengidentifikasikan diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Pegawai dengan *work engagement* yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu