

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

PT Jasa Raharja merupakan perusahaan asuransi yang memberikan perlindungan dasar kepada masyarakat melalui dua program asuransi sosial, yaitu Asuransi Kecelakaan Penumpang Alat Angkutan Umum yang dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang No. 33 Tahun 1964 tentang Dana Pertanggungjawaban Kecelakaan Penumpang serta Asuransi Tanggung Jawab Menurut Hukum Terhadap Pihak Ketiga yang dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang No. 34 Tahun 1964 tentang Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan. Setiap tahun Jasa Raharja menyetorkan dividen kepada negara.

Dalam menjalankan amanah yang diberikan oleh pemerintah kepada PT Jasa Raharja, organisasi berkomitmen untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat selaku *stakeholder*. Memperhatikan PT. Jasa Raharja bergerak di sektor jasa, maka kualitas layanan dan kepuasan pelanggan adalah menjadi aspek utama organisasi. Sebagai bentuk tanggung jawab kepada *shareholder*, menjadi kewajiban organisasi untuk memberikan kontribusi kepada negara dalam bentuk setoran dividen setiap tahunnya.

Untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan-tujuan strategis perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal tersebut menjadi tantangan bagi divisi *human capital* bagaimana

mengelola sumber daya manusia yang dimiliki saat ini.

Mengingat wilayah cakupan Jasa Raharja meliputi seluruh Indonesia, perusahaan harus melakukan berbagai cara untuk menjaga kelangsungan usahanya dan menjaga proses bisnis tidak terganggu. Salah satu cara meningkatkan perkembangan internal perusahaan adalah keterikatan kerja atau *job engagement*. Keterikatan kerja atau *job engagement* dikonseptualisasikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan ditandai dengan semangat, dedikasi, penyerapan (Garg et al., 2021).

Berdasarkan data kinerja anev luar biasa pada PT. Jasa Raharja tahun 2021-2023 terlihat pada table berikut ini:

Tabel 1. 1 Kinerja Anev Lubis Tahun 2021 - 2023

RERATA PERINGKAT	LOKET KANTOR	PERINGKAT NASIONAL		
		2021	2022	2023
1	Cab. Maluku	1	1	3
2	Cab. Bali	10	2	1
3	Cab. Sumatera Selatan	7	7	2
4	Cab. D.I. Yogyakarta	9	4	4
5	Cab. Sulawesi Tenggara	3	3	11
6	Cab. Kep Bangka Belitung	4	9	14
7	Cab. Bengkulu	6	5	16
8	Cab. Lampung	14	8	7
9	Cab. Sulawesi Tengah	12	6	12
10	Cab. Kep Riau	11	13	8
11	Cab. Sulawesi Selatan	8	20	6
12	Cab. Kalimantan Timur	5	10	19
13	Cab. DKI Jakarta	19	12	10
14	Cab. Kalimantan Tengah	13	11	20
15	Cab. Sulawesi Utara	22	15	9
16	Cab. Banten	16	17	15
17	Cab. Kalimantan Selatan	2	22	27
18	Cab. Sumatera Utara	24	23	5
19	Cab. Jawa Timur	17	16	23
20	Cab. Papua	25	19	13
21	Cab. Riau	15	18	24
22	Cab. Jawa Barat	29	14	17
23	Cab. Jawa Tengah	18	21	21
24	Cab. Nusa Tenggara Tim	20	24	22
25	Cab. Kalimantan Barat	26	27	18
26	Cab. Nusa Tenggara Bara	21	25	26
27	Cab. Aceh	23	28	25
28	Cab. Sumatera Barat	27	26	28
29	Cab. Jambi	28	29	29

  

TREND KINERJA ANEV LUBIS OVERALL CABANG DAN PER LOKET KANTOR				
RERATA PERINGKAT	LOKET KANTOR	PERINGKAT CABANG		
		2021	2022	2023
1	KPJR Tulungagung	6	1	2
2	KPJR Sidoarjo	1	2	6
3	Perw. Madiun	3	4	4
4	KPJR Banyuwangi	7	5	1
5	Perw. Bojonegoro	5	6	3
6	Perw. Kediri	12	3	5
7	KPJR Tuban	2	7	11
8	Cab. Jawa Timur	4	11	8
9	KPJR Mojokerto	8	13	7
10	Perw. Jember	11	9	9
11	Perw. Pamekasan	13	8	10
12	Perw. Probolinggo	10	10	12
13	Perw. Malang	9	12	13
14	Perw. Surabaya	14	14	14

Sumber : PT Jasa Raharja

Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (2021-2023) terlihat adanya penurunan peringkat secara nasional terhadap pencapaian kinerja anev luar biasa PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur. Anev kinerja luar biasa adalah parameter Jasa Raharja dalam memberikan pelayanan yang terdiri dari 13 Objek yang digunakan untuk mengukur kinerja operasional berkaitan dengan pemberian layanan kepada masyarakat. Grafik tersebut merupakan suatu fenomena organisasi yang menunjukkan bahwa PT Jasa Raharja Cabang Utama Jawa Timur menghadapi masalah *job engagement*. Karyawan yang memiliki *job engagement* saat bekerja akan menunjukkan motivasi yang tinggi, merasa antusias dan puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan dengan *job engagement* rendah akan cenderung tidak memiliki semangat dalam bekerja sehingga tidak produktif dalam melakukan pekerjaannya.

*Job engagement* adalah sebuah kondisi dimana seseorang memiliki pikiran yang positif sehingga ia mampu mengekspresikan dirinya baik secara fisik, kognitif dan afektif dalam melakukan pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2014). Dimensi yang mendukung terjadinya *job engagement* adalah semangat yang tinggi (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan fokus dalam melakukan pekerjaan (*absorption*). *Job engagement* adalah ikatan kerja yang secara penuh melibatkan diri pada suatu pekerjaan secara penuh, bertanggung jawab bukan hanya pada pekerjaannya saja, mau mengutamakan pekerjaan, bekerja dengan sungguh-sungguh, menyelesaikan pekerjaan dengan tidak menunda-nunda dan menggunakan jam kerja sebagaimana mestinya (Tritch, 2013). *Job*

*engagement* sendiri merupakan keadaan psikologis di mana pegawai merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi standar kerja yang diminta. Tidak dapat dipungkiri bahwa karyawan memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas sebuah perusahaan.

Salah Satu faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja (*job engagement*) adalah dukungan atasan. Keterikatan di tempat kerja didasarkan pada anteseden seperti hubungan antara karyawan dan manajer, manajer dan supervisor. Shantz dkk. (2013) mengemukakan bahwa karyawan yang mendapat dukungan dari atasan akan meningkatkan keterikatan kerja mereka lebih baik. Dukungan atasan merupakan perwujudan suatu kepemimpinan (*leadership*) yang dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai tercermin dari dukungan pemimpin (Rao & Kareem Abdul, 2015).

Penelitian ini merujuk pada teori *engagement* yang dikemukakan oleh Kahn (1990) bahwa *job engagement* merupakan pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaannya dengan menggunakan dan mengeksposikan diri, baik secara fisik dan emosional selama menjalankan peran dalam organisasi. Menurut Khan (1990) peran seorang pemimpin sangat diperlukan dalam membimbing dan membangun kesadaran diri menuju loyalitas, kepercayaan dan kinerja. Seorang pemimpin dapat merubah konsep diri bawahan untuk memenuhi nilai-nilai organisasi sehingga bawahan merasakan kebermaknaan yang tinggi sehingga bawahan akan bersikap konsisten dalam bekerja untuk

meningkatkan ketercapaian tujuan organisasi.

*Leadership* atau kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang menghadirkan pertukaran nilai, dengan menumbuhkan rasa saling memiliki dan motif saling menguntungkan antara pemimpin dan para bawahannya. *Leadership* yang baik diharapkan menerapkan adanya sifat keinginan untuk berubah, membuat visi baru dan meningkatkan komitmen untuk fokus jangka panjang, hal ini akan meningkatkan fokus pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya (Tayal et al., 2018).

Gaya kepemimpinan yang digunakan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku anggota (karyawan) untuk mencapai tujuan organisasi, menjadi sangat penting untuk menentukan keberhasilan perusahaan dalam mengatasi krisis atau konflik dalam perusahaan keluarga. Setiap pemimpin memiliki pola yang berbeda untuk membina, menstimulasi, dan mengarahkan potensi personelnnya (Yuki, 2017). Alasan di balik perbedaan pola ini karena bergantung pada individu dari pemimpin (Pawirosumarto et al., 2017). Kepemimpinan di PT Jasa Raharja menerapkan gaya kepemimpinan birokrasi. Hal ini ditandai dengan adanya keketatan pelaksanaan suatu prosedur yang telah berlaku untuk pemimpin dan anak buahnya. Segala keputusan dan petunjuk berdasarkan dari aturan (SPO) yang telah berlaku dan tidak ada lagi fleksibilitas, kurang adaptif terhadap perubahan faktor eksternal sehingga terkesan monoton.

Penelitian oleh Fries et al. (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mendasarkan pada penciptaan visi bersama diantara karyawan, dalam hal ini pemimpin perusahaan keluarga akan mentransfer

nilai-nilai untuk membuat karyawan secara instrinsik memiliki tujuan dan visi yang sama. Selain itu pemimpin akan memberi dukungan dan motivasi dan menciptakan antusiasme, kohesi diantara karyawan. Keefektifan gaya kepemimpinan transformasional juga telah diadopsi oleh banyak pemimpin yang berada pada tingkat wewenang, jenis organisasi yang berbeda, dan berbagai negara. Hal ini dibuktikan melalui beberapa penelitian seperti pada penelitian oleh Pawirosumarto et al., (2017) dan Rita et al., (2018)

Faktor lain yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja adalah ketrampilan (*skill*) yang tinggi karena dapat membantu organisasi atau perusahaan memperoleh keuntungan dan bahkan bisa mendapatkan keunggulan kompetitif. Organisasi atau perusahaan yang tidak memiliki pegawai yang terampil, maka bisa tidak akan mampu bersaing dalam menghadapi dinamisasi lingkungan bisnis saat ini. Oleh karena itu organisasi atau perusahaan harus memberi perhatian yang lebih terhadap pemanfaatan ketrampilan (*skill utilization*) dan mendorong untuk memperoleh hasil yang terbaik agar dapat bertahan dan mampu bersaing pada lingkungan bisnis yang kompetitif. Banyak faktor yang mempengaruhi pemanfaatan ketrampilan (*skill utilization*) pegawai pada sebuah instansi. Oleh karena itu, tinggi rendahnya keterampilan pegawai pada sebuah organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada kondisi atau lingkungan organisasi atau perusahaan. Tidak ada kriteria jurusan tertentu dalam seleksi penerimaan pegawai di PT Jasa Raharja, artinya bahwa pimpinan dan karyawan PT Jasa Raharja berasal dari berbagai disiplin ilmu. Dalam menjalankan bisnis proses, pimpinan dan pegawai

diberikan kesempatan dan didorong untuk mengikuti berbagai macam pendidikan baik formal maupun informal sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk dapat mampu bersaing pada lingkungan bisnis yang kompetitif.

Dalam mencapai *job engagement*, pemimpin dituntut memiliki *psychological empowerment* yang baik. *Psychological empowerment* yang baik dapat menjadi mediator antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja, perilaku kerja kreatif dan inovatif dari pemimpin maupun pegawai (Zubair & Kamal, 2017). Hal tersebut menunjukkan bahwa *psychological empowerment* dapat membantu perilaku seseorang dalam bekerja agar dapat mencapai tujuan organisasi. Perilaku seorang pemimpin dalam mengelola pegawainya sangat dipengaruhi oleh *psychological empowerment* yang dimilikinya (Şeşen et al., 2019), maka dari itu *psychological empowerment* merupakan suatu modal penting yang perlu dimiliki pimpinan maupun bawahan untuk dapat meningkatkan komitmen dan kinerjanya (Hsu et al., 2019). Dalam menjalankan tugas sehari-hari, dengan petunjuk berdasarkan dari aturan (SPO) membuat pegawai kurang memiliki perasaan *psychological* yang baik dan melakukan pekerjaan sebagai sebuah tuntutan dan rutinitas yang harus diselesaikan. Perasaan keterlibatan dengan pekerjaan belum seutuhnya dimiliki. Hal ini tidak terlepas dengan lingkungan kerja dimana interaksi antara atasan dan bawahan cenderung *top down*.

Oleh karena itu pentingnya *job engagement* dalam mencapai tujuan perusahaan. Keterlibatan dari masing-masing elemen pegawai dalam

menjalanya tugasnya masing-masing dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan (Septiadi et al., 2017). Keterlibatan tersebut dapat tercipta jika pegawai memiliki keterikatan kerja antara pegawai dan organisasi. Keterikatan tersebut dapat diciptakan oleh pemimpin yang memiliki *psychological empowerment* yang baik (Xu et al., 2017). *Psychological empowerment* yang baik dapat membantu menumbuhkan kemampuan serta dedikasi pegawai dalam bekerja (Gupta & Shukla, 2018). Tetapi hasil yang berbeda pada penelitian Fajrina (2021) yang menemukan hasil bahwa *psychological empowerment* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job engagement*. Variabel ini ditolak mungkin dikarenakan oleh karyawan memiliki sifat yang sukarela, tidak terdapat pada deskripsi tugas perusahaan. Ini artinya jika terdapat pekerjaan yang belum tercapai, maka karyawan mungkin akan secara sukarela tetap mengerjakan pekerjaan mereka tanpa diakui oleh sistem reward.

Selain dari hal tersebut, *leadership* pimpinan dapat membuat keadaan pikiran pegawai tentang pekerjaan menjadi lebih baik sehingga berdampak pada keaktifkan mereka dalam bekerja. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gyu Park et al., (2017) didapatkan bahwa variabel yang digunakan untuk melihat pengaruh mediasi dari *psychological empowerment* terhadap *leadership*, dan *job engagement*. Subjek pada penelitian tersebut dilakukan pada perusahaan besar di Korea Selatan. Namun demikian pada penelitian sebelumnya tidak menambahkan variabel *skill utilization* sebagai salah satu variabel bebas



yang mempengaruhi *job engagement*.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian untuk meneliti variabel-variabel tersebut dengan judul “ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *SKILL UTILIZATION* TERHADAP *JOB ENGAGEMENT* MELALUI *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* PADA PEGAWAI PT JASA RAHARJA CABANG UTAMA JAWA TIMUR”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *job engagement*?
2. Apakah *skill utilization* berpengaruh terhadap *job engagement*?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *job engagement* melalui *psychological empowerment*?
4. Apakah *skill utilization* berpengaruh terhadap *job engagement* melalui *psychological empowerment*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah aspek-aspek yang ingin diperoleh dalam melakukan penelitian. Oleh karena itu, berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional

berpengaruh terhadap *job engagement*.

2. Untuk mengetahui pengaruh *skill utilization* terhadap *job engagement*.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *job engagement* melalui *psychological empowerment*
4. Untuk mengetahui pengaruh *skill utilization* terhadap *job engagement* melalui *psychological empowerment*

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini baik secara teoretis maupun secara praktis adalah sebagai berikut:

##### **a. Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat atau kegunaan pada penyelenggaraan penelitian terkait dengan perkembangan teori dan ilmu pengetahuan. Manfaat teoretis penelitian ini berkaitan dengan ilmu manajemen sumber daya manusia dan penerapannya pada instansi jasa pelayanan publik. Selain itu, penelitian ini juga dapat menambah referensi bagi peneliti *job engagement*.

##### **b. Manfaat praktis**

Manfaat praktis dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi terkini kepada PT Jasa Raharja Cabang Utama Jawa Timur dalam peningkatan *job engagement* pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja instansi.