

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, baik itu sektor publik maupun swasta. Kinerja karyawan dapat dinilai baik secara kuantitatif, seperti pencapaian target atau jumlah output yang dihasilkan, maupun secara kualitatif, yang mencakup aspek seperti kualitas pekerjaan, inovasi, inisiatif, dan kontribusi terhadap tim (1). Martanti dan Kristyanto mengartikan kinerja karyawan sebagai "hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan". Dengan kata lain, kinerja karyawan merupakan refleksi dari efektivitas individu dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (2).

Organisasi harus menyadari pentingnya evaluasi kinerja dan organisasi harus melakukan serangkaian perbaikan sehingga organisasi tersebut mampu bersaing. Selain itu dalam persaingan suatu organisasi juga harus mempunyai kondisi organisasi yang kondusif, sehingga para karyawan yang bekerja di perusahaan dapat berupaya secara maksimal untuk mencapai misi dan tujuan organisasi (3). Pada instansi pemerintahan Dinas Tenaga Kerja Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PM-PTSP) Kota Malang peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk memastikan pelayanan publik yang efektif dan efisien dalam bidang ketenagakerjaan, investasi, serta layanan perizinan.

Fenomena gap pada variabel kinerja karyawan terlihat dari kondisi di Dinas Tenaga Kerja Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PM-PTSP) Kota Malang, di mana meskipun telah terdapat pembagian tugas, struktur organisasi, serta standar operasional prosedur yang jelas, kinerja karyawan belum sepenuhnya menunjukkan hasil yang optimal. Hal ini tercermin dari masih adanya ketidakseimbangan beban kerja antar karyawan, keterlambatan penyelesaian tugas, serta belum maksimalnya kualitas pelayanan publik yang diberikan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kinerja karyawan yang diharapkan secara ideal dengan kinerja aktual yang terjadi di lapangan.

Salah satu aspek yang berhubungan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah aspek kepemimpinan. Pendekatan kepemimpinan yang banyak dikaji dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah pandangan mengenai kepemimpinan yang menggambarkan cara seorang pemimpin mengubah tim atau organisasi melalui pembuatan, penyampaian, dan percontohan visi untuk tim atau unit kerja tersebut, dan kemudian menginspirasi anggota tim untuk berusaha keras mencapai visi tersebut (4).

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana pemimpin yang efektif mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan (5). Gaya

kepemimpinan transformasional juga menekankan pada praktik empati, pentingnya identitas kolektif, pengambilan risiko, kebaikan, pembangunan hubungan, dan kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan tujuan bersama. Selain itu, kepemimpinan ini melibatkan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan berbagi kekuasaan, yang dapat semakin memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan (6).

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan karena pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta memberikan teladan akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, kreatif, dan berkomitmen pada pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian, penelitian sebelumnya lebih banyak menyoroti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, maupun komitmen organisasi, sedangkan kajian yang secara spesifik menguji hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan melalui keberagaman tenaga kerja (*work diversity*) masih jarang ditemukan (7).

Fenomena gap pada variabel gaya kepemimpinan transformasional muncul ketika konsep kepemimpinan transformasional yang secara teoritis mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan belum sepenuhnya diterapkan secara optimal di lingkungan kerja. Di Disnaker PM-PTSP Kota Malang, gaya kepemimpinan yang diterapkan masih cenderung bersifat seragam dan administratif, sehingga belum sepenuhnya memperhatikan kebutuhan individual karyawan, memberikan inspirasi, maupun mendorong partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan. Hal ini menimbulkan

kesenjangan antara konsep kepemimpinan transformasional secara teoritis dengan praktik kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan.

Selain kepemimpinan transformasional, keberagaman dalam lingkungan kerja (*work diversity*) juga menjadi faktor penggerak roda perusahaan dalam mencapai tujuan serta sasaran yang diharapkan. Keberagaman diartikan sebagai suatu proses pengakuan perbedaan melalui tindakan. Keberagaman dalam lingkungan kerja (*work diversity*) mencakup berbagai karakteristik demografi, seperti umur, kasta, agama, jenis kelamin, bahasa, jabatan, perbedaan pendapat, dan sikap, serta wilayah geografis (8). Penekanan pada keberagaman dalam lingkungan kerja (*work diversity*) menyoroti pentingnya mengakui dan mengelola perbedaan ini dalam konteks lingkungan kerja. Dengan memahami dan memanfaatkan keberagaman ini, organisasi dapat menciptakan atmosfer yang inklusif dan mendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Keberagaman dalam lingkungan kerja (*work diversity*) juga mencakup perbedaan dalam latar belakang budaya, etnis, dan karakteristik individu lainnya, semakin diakui sebagai sumber keunggulan kompetitif (9).

Aspek keberagaman kerja adalah nilai yang menjadi pedoman sumberdaya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga karyawan mampu memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Apabila keberagaman kerja berjalan dengan baik maka akan mendorong timbulnya kinerja karyawan yang baik pula, namun jika organisasi

tidak mempekerjakan tenaga kerja yang beragam maka organisasi itu tidak cukup kompetitif serta manajer penjualan dapat membuat tenaga kerja yang beragam yang efektif serta kompeten dengan memberikan mereka pelatihan (10).

Fenomena gap pada variabel work diversity terlihat dari meningkatnya keberagaman karyawan di Disnaker PM-PTSP Kota Malang, baik dari segi usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, maupun gender, yang belum sepenuhnya dikelola secara optimal. Keberagaman tersebut belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai kekuatan organisasi, bahkan dalam beberapa kondisi justru menimbulkan perbedaan cara pandang, pola kerja, serta hambatan komunikasi antar karyawan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi positif work diversity dengan realitas pengelolaan keberagaman yang terjadi di lingkungan kerja.

Penelitian ini berfokus untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan work diversity sebagai variabel moderasi pada Disnaker PM PTSP Kota Malang. Dengan memahami hubungan ini, diharapkan dapat diperoleh wawasan yang lebih mendalam mengenai strategi kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi, terutama di lingkungan pemerintahan yang semakin beragam. Namun, meskipun banyak penelitian sebelumnya telah membahas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, terdapat riset gap dalam hal peran work diversity sebagai variabel moderasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (11), menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada sektor UMKM. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas seorang pemimpin dalam membangun kompetensi, memberikan arahan, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif dapat meningkatkan performa individu maupun organisasi. Relevansi penelitian tersebut dengan Disnaker PM-PTSP Kota Malang adalah perlunya penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pada pemberdayaan sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini berupaya memperluas temuan dengan menghadirkan *work diversity* sebagai variabel moderasi, yang diharapkan mampu memperjelas bagaimana perbedaan latar belakang karyawan dapat memperkuat atau justru melemahkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Keberagaman tenaga kerja (*work diversity*) berpotensi menjadi variabel moderasi karena dapat memperkuat maupun memperlemah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Keberagaman yang dikelola dengan baik akan melahirkan inovasi, ide-ide baru, serta kolaborasi lintas latar belakang yang mendukung tercapainya kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, apabila keberagaman tidak dikelola dengan baik, maka dapat menimbulkan konflik, kesalahpahaman, atau hambatan koordinasi yang justru melemahkan pengaruh kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba menguji apakah *work diversity* mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Menurut (12) bahwa aset yang paling penting dari setiap organisasi adalah tenaga kerja yang beragam karena tenaga kerja yang beragam baik pada pemecahan masalah karena mereka memberikan ide-ide yang berbeda serta kreatif serta memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Namun, dalam praktiknya masih banyak organisasi, termasuk instansi pemerintah, yang belum mampu mengelola keberagaman tenaga kerja secara optimal. Gaya kepemimpinan yang diterapkan sering kali tidak mempertimbangkan karakteristik individu yang beragam, baik dari segi usia, latar belakang pendidikan, maupun gender. Hal ini menimbulkan kesenjangan dalam hubungan kerja, menurunnya motivasi, hingga terhambatnya kolaborasi tim. Sebagai contoh, seorang pemimpin yang menggunakan pendekatan satu arah dan tidak memberikan ruang partisipasi kepada pegawai yang memiliki pandangan atau pengalaman berbeda, cenderung gagal membangun komunikasi yang efektif dalam tim yang heterogen. Situasi ini menunjukkan pentingnya integrasi antara gaya kepemimpinan transformasional yang inklusif dan kemampuan manajerial dalam mengelola *work diversity*, agar dapat menciptakan kinerja karyawan yang optimal di tengah keberagaman.

Dinas Tenaga Kerja Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PM-PTSP) Kota Malang merupakan lembaga pemerintah daerah yang memiliki peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, khususnya di bidang ketenagakerjaan dan pelayanan perizinan. Lembaga ini bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan tenaga kerja, pelatihan kerja, penempatan tenaga kerja, serta penyelenggaraan pelayanan perizinan dan non-

perizinan secara terpadu. Dengan beban kerja yang kompleks dan beragam, keberhasilan Disnaker PM PTSP Kota Malang sangat dipengaruhi oleh bagaimana karyawan mampu bekerja secara efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (13).

Disnaker PM PTSP Kota Malang terdapat kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan dalam memberikan layanan publik. Namun, permasalahan sering muncul ketika karyawan tidak termotivasi secara optimal, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kualitas pelayanan. Terdapat indikasi bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya mampu mendorong kinerja maksimal dari para karyawan. Selain itu kepemimpinan yang ada di Disnaker PM PTSP Kota Malang juga sering kali dihadapkan pada permasalahan tradisional, seperti kurangnya inovasi dan fleksibilitas dalam memimpin tim. Gaya kepemimpinan yang masih bersifat transaksional atau berorientasi pada aturan kaku sering kali tidak lagi relevan untuk mendorong perubahan dan meningkatkan kinerja di era modern ini. Oleh karena itu, muncul kebutuhan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih inspiratif dan memberdayakan, seperti kepemimpinan transformasional (14).

Disnaker PM PTSP Kota Malang memiliki lingkungan kerja yang semakin beragam, baik dari segi usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, maupun gender. Keberagaman ini menciptakan tantangan tambahan bagi para pemimpin dalam mengelola tim yang heterogen. Pemimpin perlu memahami bagaimana keberagaman ini dapat berfungsi sebagai kekuatan jika

dikelola dengan baik, namun juga dapat menjadi sumber konflik atau ketidakselarasan jika tidak diperhatikan secara cermat. Oleh karena itu, keberagaman di tempat kerja menjadi faktor penting yang mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan keberagaman dalam lingkungan kerja dapat memengaruhi bagaimana gaya kepemimpinan diterima dan direspons oleh karyawan. Pada lingkungan kerja yang beragam, seorang pemimpin transformasional dituntut untuk lebih adaptif dalam menyampaikan visi, memberikan motivasi, serta mendukung kebutuhan individual yang berbeda-beda. Keberagaman usia, gender, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja bisa menciptakan dinamika tim yang kompleks, sehingga efektivitas gaya kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola keberagaman tersebut. Oleh karena itu, *work diversity* berpotensi memperkuat maupun memperlemah hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, tergantung pada sejauh mana pemimpin mampu mengelola perbedaan-perbedaan yang ada secara inklusif (10).

Terdapat fenomena gap yang terjadi secara nyata di lingkungan instansi pemerintah, termasuk di Dinas Tenaga Kerja PM-PTSP Kota Malang. Meskipun keberagaman dalam tenaga kerja semakin meningkat baik dari aspek usia, latar belakang pendidikan, maupun gender, gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya responsif terhadap tantangan-tantangan yang ditimbulkan oleh keberagaman tersebut. Terdapat kecenderungan bahwa gaya kepemimpinan masih bersifat seragam tanpa mempertimbangkan kondisi

heterogen karyawan, sehingga berdampak pada kualitas kinerja dan kolaborasi antar individu yang beragam (11).

Meskipun secara teoritis gaya kepemimpinan transformasional diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui pemberian motivasi, inspirasi, serta perhatian individual, fenomena di lapangan menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan tersebut belum sepenuhnya menghasilkan kinerja karyawan yang optimal. Di Dinas Tenaga Kerja Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PM-PTSP) Kota Malang, masih ditemukan kondisi di mana gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung bersifat seragam dan belum sepenuhnya menyesuaikan dengan karakteristik individu karyawan yang beragam. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara konsep kepemimpinan transformasional secara ideal dengan praktik kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan.

Selain itu, fenomena keberagaman tenaga kerja (*work diversity*) yang semakin meningkat, baik dari segi usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, maupun gender, belum sepenuhnya dikelola secara optimal. Keberagaman tersebut di satu sisi berpotensi menjadi kekuatan organisasi, namun di sisi lain dapat menimbulkan tantangan berupa perbedaan pola pikir, cara kerja, dan persepsi terhadap kepemimpinan. Pada kondisi tertentu, perbedaan tersebut justru menimbulkan hambatan komunikasi dan koordinasi kerja, yang berdampak pada penurunan efektivitas kinerja karyawan.

Fenomena gap juga terlihat pada kinerja karyawan, di mana meskipun organisasi telah memiliki struktur kerja dan pembagian tugas yang jelas, hasil

kinerja yang dicapai belum sepenuhnya mencerminkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki. Hal ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan kondisi keberagaman karyawan yang ada. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional yang tidak diimbangi dengan kemampuan mengelola *work diversity* secara inklusif berpotensi melemahkan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Selain gap pada masing-masing variabel, terdapat pula gap hubungan antar variabel, khususnya pada peran *work diversity* sebagai variabel moderasi. Penelitian terdahulu umumnya hanya menguji pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, tanpa mempertimbangkan kondisi keberagaman tenaga kerja sebagai faktor yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Padahal, dalam lingkungan kerja yang heterogen seperti di instansi pemerintah, efektivitas gaya kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola keberagaman karyawan. Oleh karena itu, masih terdapat celah penelitian (*research gap*) terkait peran *work diversity* dalam memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut, terdapat kesenjangan antara kondisi ideal yang diharapkan secara teoritis dengan realitas yang terjadi di lapangan, khususnya dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, *work diversity*, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting untuk dilakukan penelitian yang mengkaji secara empiris bagaimana pengaruh gaya

kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan work diversity sebagai variabel moderasi

Dengan mengidentifikasi dan meneliti riset gap dan fenomena gap tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan strategi kepemimpinan di sektor publik, terutama dalam organisasi dengan lingkungan kerja yang beragam. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **”Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Work Diversity* Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Dinas Tenaga Kerja Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Malang)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat ditentukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, dan *work diversity* di Disnaker PM PTSP Kota Malang?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *work diversity* berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh *work diversity*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dirumuskan maka dapat diperoleh tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisa kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, dan *work diversity* di Disnaker PM PTSP Kota Malang
2. Untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengidentifikasi pengaruh *work diversity* terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh *work diversity*.

D. Manfaat/Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah bagi peneliti lain yang ingin mengkaji lebih dalam mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, *work diversity*, dan kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan landasan teoritis maupun empiris dalam melakukan studi lanjutan, khususnya yang berkaitan dengan variabel moderasi dalam konteks kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia di sektor publik.
3. Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi Dinas Tenaga Kerja PM-PTSP Kota Malang dalam mengevaluasi dan memperbaiki gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan unit kerja. Dengan memahami bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan, terutama dalam lingkungan kerja yang beragam, instansi ini dapat merancang strategi kepemimpinan yang lebih adaptif dan inklusif.

4. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan terkait pelatihan kepemimpinan, pengelolaan keberagaman tenaga kerja, serta peningkatan kinerja secara keseluruhan dalam upaya memberikan pelayanan publik yang lebih efektif dan efisien.

