

PENGARUH KEPEMIMPINAN VISIONER DAN *PSYCHOLOGICAL MEANINGFULNESS* TERHADAP *JOB CRAFTING* KARYAWAN

Roni Trisnaldi¹, Adolf Bastian^{2*}, Jeni Wardi³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

ABSTRAK

Transformasi birokrasi publik menuntut organisasi untuk lebih adaptif dan berorientasi pada makna kerja, terutama dalam menghadapi tantangan era digital. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan visioner terhadap job crafting karyawan, dengan psychological meaningfulness sebagai variabel mediasi, dalam konteks instansi pemerintah di lingkungan Kantor Wilayah DJKN Riau, Sumatera Barat, dan Kepulauan Riau. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode deskriptif-verifikatif, melibatkan 123 responden yang dipilih melalui simple random sampling. Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh signifikan terhadap job crafting, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui psychological meaningfulness. Model struktural memiliki nilai Q² sebesar 0,887, menunjukkan daya prediksi yang sangat baik. Psychological meaningfulness terbukti memainkan peran sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan visi pemimpin dengan inisiatif proaktif pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya membangun makna kerja dalam organisasi birokrasi untuk mendorong keterlibatan dan inovasi karyawan. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur kepemimpinan dan perilaku organisasi dengan mengintegrasikan teori Job Demands-Resources dan Self-Determination Theory dalam konteks sektor publik. Secara praktis, hasil studi ini menjadi dasar bagi pengembangan strategi kepemimpinan yang berorientasi pada makna, otonomi, dan pemberdayaan pegawai, guna menciptakan birokrasi modern yang lebih adaptif, produktif, dan humanistik.

KATA KUNCI

Kepemimpinan Visioner,
Makna Kerja, Job Crafting,
Sektor Publik, Pegawai

Pendahuluan

Transformasi birokrasi yang tengah berlangsung di sektor publik Indonesia, terutama dalam era digitalisasi, menuntut adanya perubahan mendasar dalam cara organisasi mengelola sumber daya manusianya. Tidak lagi cukup hanya mengandalkan struktur administratif yang kaku, instansi pemerintah kini didorong untuk menjadi entitas yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Salah satu tantangan terbesar dalam proses ini adalah bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya efisien tetapi juga bermakna bagi para pegawainya. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Riau, Sumatera Barat, dan Kepulauan Riau, sebagai salah satu institusi strategis di bawah Kementerian Keuangan, berada di garis depan dalam proses transformasi ini.

Namun demikian, meskipun memiliki visi dan fungsi strategis dalam pengelolaan aset negara dan layanan publik, masih ditemukan hambatan dalam optimalisasi kinerja pegawai. Beberapa di antaranya adalah keterbatasan sumber daya, rigiditas struktur organisasi, dan rendahnya sense of ownership terhadap pekerjaan. Fenomena ini menunjukkan perlunya pendekatan manajerial yang tidak hanya menekankan aspek struktural tetapi juga psikologis. Dalam konteks inilah, gaya kepemimpinan visioner menjadi sangat relevan. Visionary leadership atau kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada penyampaian visi masa depan yang inspiratif dan kemampuan membangun makna kerja yang dalam bagi para pegawainya (Avolio & Gardner, 2005; Wang et al., 2023).

Kepemimpinan visioner diyakini mampu menumbuhkan motivasi intrinsik, meningkatkan keterlibatan kerja, dan mendorong perilaku proaktif pegawai, termasuk dalam

* Adolf Bastian. Email: adolff@unilak.ac.id

ISSN 3089-6029 (online ISSN)

© 2025

<https://journal.unilak.ac.id/index.php/BASELINE>

bentuk Job Crafting. Job Crafting sendiri merupakan upaya individu untuk secara aktif memodifikasi atau membentuk kembali pekerjaan mereka, baik dari segi tugas, hubungan sosial, maupun persepsi terhadap makna kerja, agar lebih sesuai dengan kekuatan dan nilai-nilai pribadi (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Di lingkungan sektor publik yang dinamis dan kompleks, seperti DJKN, Job Crafting tidak hanya berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan kinerja individu, tetapi juga berperan penting dalam pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan (Tims et al., 2013; Rudolph et al., 2017).

Namun demikian, meski terdapat banyak bukti mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap Job Crafting, tidak semua pegawai yang dipimpin oleh pemimpin visioner menunjukkan perilaku crafting yang tinggi. Hal ini menimbulkan pertanyaan penting tentang peran faktor psikologis internal sebagai mediator dari hubungan tersebut. Salah satu variabel yang dipandang relevan adalah *psychological meaningfulness*, yaitu persepsi bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna, nilai, dan kontribusi terhadap tujuan yang lebih besar (May et al., 2004; Rosso et al., 2010). Pegawai yang merasakan kebermaknaan dalam pekerjaannya cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi dan terdorong untuk melakukan penyesuaian terhadap pekerjaan mereka secara proaktif (Steger et al., 2012).

Berdasarkan teori Job Demands-Resources (JD-R), *psychological meaningfulness* termasuk dalam kategori sumber daya pribadi yang berperan penting dalam mendorong perilaku proaktif seperti Job Crafting (Bakker & Demerouti, 2016). Teori ini menjelaskan bahwa keberadaan sumber daya pribadi dapat memperkuat hubungan antara tuntutan kerja yang menantang dengan hasil positif seperti keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Dalam konteks kepemimpinan visioner, ketika visi yang disampaikan selaras dengan nilai dan tujuan pribadi pegawai, maka akan tercipta makna kerja yang tinggi yang pada gilirannya mendorong Job Crafting (Zhang et al., 2023)

Studi-studi sebelumnya telah meneliti hubungan antara kepemimpinan visioner dengan Job Crafting maupun dengan *psychological meaningfulness* secara terpisah. Ghadi (2024), misalnya, menemukan bahwa *psychological meaningfulness* memediasi pengaruh kepemimpinan visioner terhadap Job Crafting. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan dalam konteks organisasi privat atau sektor industri kreatif, dan sangat sedikit yang secara khusus menguji fenomena ini di lingkungan birokrasi publik yang memiliki karakteristik budaya organisasi, struktur, dan mekanisme pengambilan keputusan yang berbeda. Dengan demikian, terdapat celah empiris yang perlu dijembatani.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menyelidiki hubungan antara kepemimpinan visioner, *psychological meaningfulness*, dan Job Crafting dalam konteks organisasi sektor publik. Secara khusus, penelitian ini menguji empat hipotesis utama: (1) kepemimpinan visioner berpengaruh positif terhadap Job Crafting; (2) kepemimpinan visioner berpengaruh positif terhadap *psychological meaningfulness*; (3) *psychological meaningfulness* berpengaruh positif terhadap Job Crafting; dan (4) *psychological meaningfulness* memediasi pengaruh kepemimpinan visioner terhadap Job Crafting. Dengan pendekatan kuantitatif dan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS), penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur dengan mengintegrasikan teori kepemimpinan visioner dan teori sumber daya kerja dalam model empiris yang menguji peran mediasi *psychological meaningfulness*. Penelitian ini juga memanfaatkan teori Job Characteristics (Hackman & Oldham, 1976), Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2017), serta kerangka JD-R untuk menjelaskan bagaimana faktor-faktor kepemimpinan dan persepsi psikologis dapat mendorong perilaku proaktif di tempat kerja. Sementara itu, secara praktis, hasil dari penelitian ini dapat digunakan oleh pimpinan instansi pemerintah untuk merancang

intervensi kepemimpinan yang lebih bermakna dan mendorong perubahan perilaku kerja yang berorientasi pada otonomi dan keterlibatan.

Kebaruan (novelty) dari penelitian ini terletak pada tiga aspek utama. Pertama, penelitian ini mengkaji hubungan antara kepemimpinan visioner dan Job Crafting melalui jalur mediasi psychological meaningfulness, yang belum banyak diteliti secara simultan dalam satu model terintegrasi di sektor publik Indonesia. Kedua, penelitian ini memfokuskan analisis pada organisasi vertikal pemerintah di bawah Kementerian Keuangan, sebuah konteks yang relatif belum dieksplorasi secara mendalam dalam literatur manajemen strategis dan perilaku organisasi. Ketiga, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam memahami bagaimana gaya kepemimpinan visioner dapat membentuk makna kerja secara psikologis dan mendorong pegawai untuk mengembangkan pekerjaannya secara lebih proaktif dan bermakna.

Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan mampu menjawab kebutuhan organisasi dalam mengembangkan lingkungan kerja yang lebih adaptif, produktif, dan memberdayakan. Pada akhirnya, implementasi gaya kepemimpinan yang visioner dan perhatian terhadap kebermaknaan psikologis dalam pekerjaan dapat menjadi fondasi dalam menciptakan birokrasi yang modern dan berorientasi pada nilai.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif. Pendekatan ini dipilih untuk menggambarkan secara sistematis dan akurat karakteristik dari variabel-variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan visioner, psychological meaningfulness, dan job crafting, sekaligus menguji hubungan kausal di antara ketiganya. Data dikumpulkan dari pegawai di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Riau, Sumatera Barat, dan Kepulauan Riau selama periode Juni hingga Juli 2025. Populasi penelitian ini berjumlah 181 orang, dan penarikan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling* berdasarkan tabel Krejcie dan Morgan, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 123 responden.

Data primer dikumpulkan melalui survei dengan kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Instrumen penelitian terdiri atas tiga konstruk utama: kepemimpinan visioner yang diukur menggunakan lima indikator dari Kearney et al. (2019), psychological meaningfulness yang diukur melalui enam item dari May, Gilson, dan Harter (2004), serta job crafting yang diukur dengan enam item dari Tims, Bakker, dan Derks (2012). Masing-masing indikator disusun dalam bentuk pernyataan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel yang dimaksud.

Analisis data dilakukan dalam dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan verifikatif. Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan kondisi umum variabel penelitian berdasarkan nilai rata-rata responden, yang kemudian diinterpretasikan berdasarkan klasifikasi kategori skala. Sementara itu, analisis verifikatif dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS), yang dipilih karena kemampuannya dalam menangani data berdistribusi non-normal dan jumlah sampel yang relatif kecil. Analisis SEM-PLS mencakup pengujian *outer model* untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator, serta *inner model* untuk menguji hubungan struktural antar variabel laten dan memverifikasi hipotesis penelitian. Uji validitas dilakukan dengan mengevaluasi *loading factor*, *average variance extracted* (AVE), dan *cross loading*, sedangkan reliabilitas diuji melalui nilai Cronbach's Alpha dan *composite reliability*. Selanjutnya, signifikansi hubungan antar variabel diuji menggunakan nilai t-statistik dengan metode bootstrapping, di mana hipotesis dinyatakan signifikan jika t-statistik melebihi 1,96 pada tingkat signifikansi 5%.

Melalui pendekatan kuantitatif dan teknik analisis SEM-PLS ini, penelitian diharapkan mampu mengungkap secara empiris hubungan langsung dan tidak langsung antara

kepemimpinan visioner, psychological meaningfulness, dan job crafting karyawan, serta memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

Hasil

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilakukan pada Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Riau, Sumatera Barat, dan Kepulauan Riau dengan total responden sebanyak 123 orang. Mayoritas responden adalah perempuan (55,28%), dengan usia dominan pada rentang 41–50 tahun (39,02%). Dari segi pendidikan, seluruh responden telah menempuh jenjang pendidikan tinggi minimal S1 (75,60% S1 dan 24,40% S2), menunjukkan bahwa para responden memiliki kapasitas kognitif yang memadai dalam memahami dan mengisi instrumen penelitian.

Persepsi Responden terhadap Variabel

a) Kepemimpinan Visioner

Responden menunjukkan persepsi yang sangat positif terhadap variabel kepemimpinan visioner. Semua indikator pada variabel ini memiliki skor rata-rata di atas 4.00, dengan skor tertinggi pada indikator "Pemimpin secara aktif menyampaikan visinya tentang masa depan" (4,25). Ini menunjukkan bahwa pegawai menilai pemimpinnya memiliki arah strategis yang jelas dan mampu mengomunikasikan visi organisasi secara efektif.

b) Psychological Meaningfulness

Persepsi terhadap makna psikologis juga menunjukkan skor tinggi, dengan rata-rata indikator berada di atas 4.00. Indikator tertinggi muncul pada pernyataan "Ketika ada proyek menarik, saya menawarkan diri secara proaktif" (4,19), mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai merasa pekerjaan mereka memiliki makna yang kuat secara pribadi, serta mencerminkan motivasi intrinsik yang tinggi.

c) Job Crafting

Variabel job crafting mendapatkan persepsi sangat positif dari responden. Seluruh indikator menunjukkan rata-rata di atas 4.20, dengan skor tertinggi adalah "Pekerjaan yang saya lakukan bermakna bagi saya" (4,39). Ini mengindikasikan tingkat keterlibatan kerja dan otonomi karyawan dalam mengatur peran dan tugas mereka.

Validitas dan Reliabilitas

Seluruh indikator dinyatakan valid berdasarkan nilai loading factor (> 0.7) dan Average Variance Extracted (AVE) di atas 0.5. Uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk semua konstruk di atas ambang batas 0.7, yang menegaskan bahwa alat ukur yang digunakan cukup konsisten dan dapat dipercaya.

Goodness of Fit Model

Model ini memiliki nilai Q^2 sebesar 0.887 yang menunjukkan bahwa sebesar 88,7% variabilitas dalam job crafting dapat dijelaskan oleh kepemimpinan visioner dan psychological meaningfulness. Ini berarti model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel kepemimpinan visioner, psychological meaningfulness, dan job crafting. Pengujian dilakukan dengan pendekatan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan teknik bootstrapping untuk memperoleh nilai koefisien jalur, T-statistik, dan p-value. Hasil lengkap pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Koefisien	T-Statistik	p-Value
Kepemimpinan Visioner → Job Crafting	0,608	5,716	< 0,001
Kepemimpinan Visioner → Psychological Meaningfulness	0,818	20,731	< 0,001
Psychological Meaningfulness → Job Crafting	0,235	2,069	0,039
Kepemimpinan Visioner → Psychological Meaningfulness → Job Crafting	0,192	1,997	0,046

Seluruh hubungan terbukti signifikan, dengan efek total dari kepemimpinan visioner terhadap job crafting sebesar 0.800, menjadikannya variabel yang paling dominan.

Diskusi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner berperan penting dalam meningkatkan job crafting karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peran mediasi dari psychological meaningfulness. Hasil ini memperkuat pemahaman bahwa faktor kontekstual dalam organisasi, khususnya gaya kepemimpinan, dapat menciptakan kondisi psikologis yang kondusif bagi perilaku kerja proaktif. Dengan demikian, pembahasan ini akan mengelaborasi setiap jalur hubungan antar variabel yang ditemukan dalam penelitian ini, sesuai dengan kerangka teori dan temuan empiris terdahulu.

Pertama, pengaruh langsung antara kepemimpinan visioner dan job crafting menunjukkan koefisien yang tinggi dan signifikan. Pemimpin yang visioner adalah mereka yang mampu menyampaikan visi masa depan organisasi dengan cara yang inspiratif dan jelas, sehingga menciptakan makna yang lebih dalam bagi anggota tim (Bass & Riggio, 2006). Ketika karyawan melihat adanya arah yang jelas dan merasa bahwa pekerjaannya mendukung visi tersebut, mereka terdorong untuk melakukan perubahan dalam pekerjaannya—baik dalam bentuk memperluas tugas, membentuk relasi sosial yang baru, maupun mengubah cara pandang terhadap pekerjaan. Ketiga bentuk dari job crafting ini—task crafting, relational crafting, dan cognitive crafting—mewakili upaya karyawan untuk meningkatkan keselarasan antara pekerjaan dan kebutuhan pribadi (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Kepemimpinan visioner juga menciptakan iklim kerja yang aman secara psikologis, yang memungkinkan karyawan merasa lebih leluasa dalam menyesuaikan pekerjaannya. Dalam konteks ini, pemimpin bertindak tidak hanya sebagai pemberi arahan, tetapi juga sebagai fasilitator perubahan. Sebagaimana dijelaskan oleh Tims dan Bakker (2010), kepemimpinan yang memberi ruang bagi otonomi dan kreativitas akan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam perilaku job crafting. Studi oleh Sokmen (2024) di sektor layanan kesehatan juga menunjukkan bahwa ketika pemimpin menunjukkan arah yang visioner, karyawan lebih terdorong untuk menyusun ulang pekerjaan mereka agar lebih bermakna dan efektif.

Kedua, pengaruh kepemimpinan visioner terhadap psychological meaningfulness juga terbukti sangat kuat. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Self-Determination (Deci & Ryan, 2000), yang menekankan bahwa salah satu kebutuhan dasar manusia adalah mengalami makna

dalam aktivitas sehari-hari. Ketika pemimpin berhasil menyampaikan visi organisasi dengan baik dan melibatkan nilai-nilai pribadi karyawan, maka persepsi terhadap kebermaknaan pekerjaan akan meningkat. Hal ini konsisten dengan temuan Liu et al. (2023) menunjukkan bahwa komunikasi visi yang dilakukan oleh pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk persepsi makna kerja. Visi yang disampaikan pemimpin mampu memberikan konteks dan arah yang memperkuat persepsi karyawan bahwa peran mereka memiliki kontribusi signifikan terhadap tujuan bersama.

Makna psikologis dalam pekerjaan juga muncul dari relasi yang dibangun oleh pemimpin dengan anggotanya. Ketika pemimpin memberikan perhatian individual dan dukungan emosional, karyawan merasa dihargai dan dilibatkan, yang pada akhirnya meningkatkan persepsi bahwa pekerjaan mereka penting. Menurut Buss dan Kearney (2024), dalam kondisi ketidakpastian sekalipun, pemimpin yang visioner dapat menjadi sumber makna dan harapan bagi karyawannya. Oleh karena itu, *psychological meaningfulness* menjadi jembatan antara kepemimpinan dan hasil-hasil kerja yang positif.

Ketiga, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *psychological meaningfulness* memiliki pengaruh langsung terhadap *job crafting*. Ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, mereka lebih terdorong untuk berinisiatif mengatur ulang pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan konsep *job crafting* sebagai perilaku proaktif yang didorong oleh motivasi intrinsik dan persepsi positif terhadap pekerjaan (Slemp & Vella-Brodick, 2014). Studi oleh Pimenta et al. (2024) menunjukkan bahwa persepsi makna dalam pekerjaan berkorelasi kuat dengan aktivitas *crafting*, khususnya pada aspek *cognitive crafting*. Ketika individu merasa bahwa pekerjaannya selaras dengan nilai pribadi, mereka lebih mungkin untuk menyesuaikan cara pandang mereka agar pekerjaan menjadi lebih berarti dan bermanfaat.

Dalam kerangka *Job Demands-Resources (JD-R)*, *psychological meaningfulness* dapat dikategorikan sebagai sumber daya pribadi (*personal resource*) yang penting. Menurut Bakker dan Demerouti (2016), sumber daya pribadi berperan dalam memfasilitasi motivasi kerja, memperkuat ketahanan terhadap tekanan, dan mendorong keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasakan makna dalam pekerjaannya, mereka cenderung melihat tantangan sebagai peluang dan bukan sebagai beban, sehingga mendorong mereka untuk mengambil langkah-langkah aktif dalam menyusun ulang pekerjaan mereka agar lebih sesuai dengan tujuan dan nilai pribadi.

Keempat, peran mediasi dari *psychological meaningfulness* dalam hubungan antara kepemimpinan visioner dan *job crafting* menunjukkan bahwa makna kerja merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana pemimpin dapat mempengaruhi perilaku proaktif karyawan. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa pengaruh kepemimpinan tidak selalu terjadi secara langsung, tetapi melalui pembentukan kondisi psikologis yang mendukung perilaku tertentu. Dalam hal ini, pemimpin menciptakan makna kerja yang kemudian memotivasi karyawan untuk terlibat dalam *job crafting*. Studi oleh Ghadi (2024) juga menunjukkan bahwa *psychological meaningfulness* merupakan mediator signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan visioner dan *job crafting*.

Mekanisme ini penting untuk dipahami karena memberikan wawasan bahwa organisasi tidak cukup hanya dengan menuntut produktivitas dan kreativitas dari karyawan, tetapi juga

perlu membangun sistem kepemimpinan dan budaya kerja yang dapat menumbuhkan makna dalam pekerjaan. Ketika makna kerja sudah terbentuk, maka inisiatif dan kreativitas karyawan akan muncul secara alami. Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM harus mencakup penguatan aspek psikologis ini sebagai bagian dari kebijakan organisasi.

Implikasi dari temuan ini sangat luas, baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang pentingnya makna psikologis sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku proaktif. Sementara secara praktis, organisasi perlu memperkuat kompetensi kepemimpinan visioner, memberikan pelatihan dalam komunikasi inspiratif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan dan kebermaknaan. Hal ini dapat dilakukan melalui program pelatihan kepemimpinan, coaching, atau integrasi nilai-nilai organisasi dalam proses kerja sehari-hari.

Kepemimpinan visioner terbukti memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku job crafting, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui psychological meaningfulness. Temuan ini menekankan pentingnya pemimpin dalam menciptakan visi yang kuat, menyampaikannya dengan cara yang bermakna, serta membangun hubungan yang memperkuat persepsi makna kerja. Dengan demikian, pemimpin yang visioner tidak hanya membawa arah bagi organisasi, tetapi juga menginspirasi perubahan dari dalam diri karyawan.

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang transformatif dan berorientasi pada makna dalam mengelola sumber daya manusia di lingkungan birokrasi publik. Lebih dari sekadar gaya kepemimpinan, kepemimpinan visioner terbukti mampu menumbuhkan aspek-aspek psikologis positif dalam diri karyawan, yang pada gilirannya memperkuat kapasitas individu untuk mengelola ulang pekerjaan secara proaktif dan bermakna. Dalam dunia kerja yang terus berubah dan menuntut fleksibilitas, munculnya perilaku job crafting menunjukkan bahwa karyawan tidak lagi menjadi penerima pasif dari struktur pekerjaan, melainkan aktor aktif yang berupaya menciptakan kesesuaian antara pekerjaan dan nilai pribadinya. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa organisasi publik juga dapat menjadi tempat subur bagi tumbuhnya perilaku kerja inovatif, selama ditopang oleh kepemimpinan yang mampu membangun visi bersama dan memberikan makna dalam setiap proses kerja.

Lebih jauh, peran makna psikologis menjadi penghubung yang krusial antara pemimpin dan tindakan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan bukan hanya diukur dari arah strategis yang dibentuk, tetapi juga dari seberapa besar pemimpin mampu menanamkan rasa tujuan dan kontribusi dalam diri setiap individu. Penanaman makna inilah yang memfasilitasi tumbuhnya inisiatif dan otonomi kerja yang positif, bahkan di dalam kerangka birokrasi yang cenderung kaku. Implikasi dari penelitian ini memberikan wawasan bahwa organisasi perlu menyeimbangkan orientasi struktural dengan perhatian pada aspek psikologis karyawan. Membangun lingkungan kerja yang bermakna bukan hanya soal motivasi kerja jangka pendek, tetapi merupakan fondasi strategis dalam membentuk birokrasi yang berdaya saing, adaptif, dan humanistik. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan di sektor publik perlu dirancang tidak hanya untuk menjalankan prosedur, tetapi juga untuk membangkitkan

potensi, memperkuat identitas profesional, dan menciptakan tempat kerja yang benar-benar berarti bagi setiap individu.

Referensi

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Buss, B., & Kearney, R. (2024). Visionary leaders create meaningful work: Evidence from times of uncertainty. *The Leadership Quarterly*, 35(2), 101–115.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Ghadi, M. Y. (2024). Visionary leadership and job crafting: A moderated mediation model. *Journal of Management & Organization*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Liu, D., Wang, S., & Liao, H. (2023). How visionary leadership shapes followers' psychological states: A multilevel perspective. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 221–237.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Pimenta, A. M., Costa, P. L., & Ferreira, J. (2024). Job crafting and meaningful work: How do they interact? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 77–93.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 4(1), 126–146.
- Sokmen, A. (2024). Visionary leadership and proactive work behavior: The role of meaningfulness. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.
- Wang, H., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). A review of job crafting research: The role of leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S92–S112.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.