

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat kinerja yang baik akan mendorong peningkatan produktivitas, efektivitas operasional, serta daya saing dalam sebuah perusahaan di tengah perkembangan lingkungan yang ada didalam bisnis yang semakin kompetitif. Sebaliknya, apabila kinerja karyawan menurun, proses operasional perusahaan dapat berjalan kurang optimal sehingga berdampak pada pencapaian target organisasi. Sejalan dengan pendapat (Rahayu *et al* ., 2024) kinerja karyawan menjadi salah satu indikator utama yang berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas sekaligus mendukung tercapainya tujuan strategis perusahaan. Kinerja karyawan juga mengacu pada tingkat pencapaian atau hasil yang dicapai oleh karyawan yang menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada mereka oleh perusahaan. Kinerja juga menunjukkan jumlah pekerjaan dieksekusi pada tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi, bersumber sesuai dengan bidangnya masing-masing (Pangestika, 2022).

Kinerja karyawan tercermin dari kuantitas pekerjaan dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang dilakukannya (Wahyuni *et al* ., 2022), sejalan dengan penelitian (Berliando Silas, Adolfina, 2019), Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu kinerja menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya di dalam organisasi. Kinerja tidak hanya menggambarkan hasil yang diperoleh, tetapi juga menunjukkan sejauh mana seseorang mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja yang baik akan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi, karena karyawan yang memiliki kinerja tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat

waktu, memiliki kualitas kerja yang baik, serta mampu bekerja sama dengan anggota organisasi lainnya. Sebaliknya, kinerja yang rendah dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi dan menurunkan tingkat produktivitas kerja.

Kinerja karyawan merupakan aspek krusial yang menentukan keberhasilan operasional dan daya saing perusahaan. Berbagai survei dan penelitian menunjukkan bahwa pemantauan dan peningkatan kinerja karyawan secara sistematis sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu studi yang relevan dilakukan pada sebuah perusahaan infrastruktur. berdasarkan hasil survei Gallup dari tahun 2020 hingga 2023 mengungkapkan tren yang mengkhawatirkan di mana persentase karyawan yang tidak terikat di Indonesia terus meningkat dari 64,48% pada tahun 2020 menjadi 68,78% pada tahun 2023 atau sekitar 4,3%, sementara karyawan yang merasa terikat atau *engaged* dengan pekerjaannya hanya meningkat sekitar 3% pada periode tersebut (Utaminingtyas & Dewi, 2026).

Penelitian ini berlandaskan Teori *Leader Member Exchange* (LMX), menjelaskan bahwa pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada kualitas hubungan unik (diad) antara pemimpin dan masing-masing bawahannya. Teori ini menekankan bahwa pemimpin tidak memperlakukan semua bawahan sama, melainkan membentuk hubungan berkualitas tinggi (*in-group*) atau rendah (*out-group*), yang memengaruhi kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Sabuhari *et al.* , 2025). Kualitas hubungan dalam LMX sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta keterlibatan kerja (*Work engagement*). Sebaliknya, hubungan yang kurang baik dapat menyebabkan menurunnya motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, teori LMX menjadi penting dalam penelitian ini karena dapat menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan melalui kualitas hubungan interpersonal antara pemimpin dan karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti *Work engagement*.

Kepemimpinan adalah dasar dalam membentuk perilaku karyawan, keterlibatan, dan produktivitas secara keseluruhan (Le Thi & Thu, 2025). Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Pola kepemimpinan memainkan peranan penting, dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu sesungguhnya seluruh faktor eksternal yang dapat meningkatkan kinerja individual karyawan itu datang dari penampilan dan pola kepemimpinan. Hubungan antara pemimpin dengan karyawan atau pegawai merupakan hubungan saling ketergantungan yang pada umumnya tidak seimbang. Bawahan pada umumnya merasa lebih tergantung kepada pemimpin daripada sebaliknya (Nurhalim *et al.* , 2023)

Gaya kepemimpinan adalah faktor kunci yang membentuk keterlibatan dan kinerja karyawan, yang pada gilirannya menentukan keberhasilan organisasi (Le Thi & Thu, 2025). Gaya kepemimpinan adalah penentu penting kinerja karyawan, yang memengaruhi bagaimana individu mendekati tugas mereka dan berkontribusi pada tujuan organisasi (Mphaluwa *et al.* , 2025). Gaya kepemimpinan terdiri dari beberapa faktor penting, seperti efektivitas, kerja sama, partisipasi, delegasi, serta pemberian penghargaan. Keterkaitan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi telah banyak diteliti, dan hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor yang signifikan serta berperan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Motivasi kerja adalah pemberian motivasi yang menimbulkan semangat kerja seseorang sehingga mau bekerja sama, bekerja efektif dan menyatu dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. (Maulidiah *et al.* , 2023). Motivasi kerja adalah sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Muflihini, 2024), Selain itu, motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk bertindak dan melakukan yang terbaik

guna mencapai tujuan tertentu. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang kurang termotivasi (Selfiani *et al.*., 2023).

Menurut Pangestika, (2022), Motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas/perilaku yang secara terus menerus dan berorientasikan pada tujuan. Pegawai yang memiliki aktivitas/perilakunya akan diarahkan kepada tujuan organisasi. Sedangkan pegawai yang tidak memiliki motivasi maka prilakunya tidak diarahkan pada tujuan organisasi dan tidak berkomitmen terhadap tujuan karena mudah terganggu dan menuntut pengawasan yang tinggi. Salah satu tugas terpenting bagi pimpinan dalam suatu organisasi ialah bagaimana memberikan motivasi kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Work engagement juga berdampak pada kesehatan yang lebih baik, membantu karyawan mengatasi pekerjaan yang membuat stres, dan dapat meningkatkan kinerja karyawan serta organisasi (Nur Latifa Putri, 2022). Menurut Safariningsih *et al.*., (2021), *Work engagement* adalah fenomena di mana individu secara aktif terlibat dan melibatkan diri mereka sepenuhnya untuk mencapai kepentingan terbaik bagi organisasi tempat mereka bekerja. Konsep ini terkait erat dengan aspek-aspek seperti kebermanaknaan, keamanan, dan ketersediaan dalam konteks pekerjaan. *Work engagement* merupakan suatu konstruk yang mencerminkan perbedaan antar individu dalam hal tingkat energi dan dedikasi yang mereka sumbangkan untuk pekerjaan mereka.

Variabel Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja untuk meningkatkan Kinerja Karyawan melalui *Work engagement* sebagai variabel mediasi, yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil replikasi dan modifikasi penelitian yang telah dilakukan oleh (Pangestika, 2022) Dan (Wahyuni *et al.*., 2022), Selain itu, penelitian oleh (Le Thi & Thu, 2025) serta (Mphaluwa *et al.*., 2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dan

keterlibatan karyawan, namun belum mengintegrasikan motivasi kerja sebagai variabel yang turut mempengaruhi hubungan tersebut.

Variabel-variabel yang telah dibahas di atas akan disusun dalam sebuah model kerangka konseptual dengan menggunakan Teori *Leader Member Exchange* (LMX). Model kerangka konseptual ini selanjutnya akan di ujikan pada karyawan di Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember. Pemilihan karyawan pada Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember didasarkan pada perannya sebagai penggerak utama oprasional perusahaan.

Cv. Wijaya Makarti Perkasa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi yang berlokasi di Kabupaten Jember, Indonesia, dan telah terdaftar sebagai anggota GAPENSI, yang menandakan pemenuhan standar profesionalisme serta kualitas di sektor konstruksi. perusahaan ini memiliki klasifikasi sebagai pelaksana konstruksi yang menyediakan berbagai layanan, meliputi pembangunan gedung industri, gedung perbelanjaan, gedung pendidikan, gedung penginapan, serta infrastruktur seperti jalan raya dan sumber daya air. Dalam menjalankan kegiatannya, Cv. Wijaya Makarti Perkasa didukung oleh tenaga kerja profesional dan berpengalaman serta telah menyelesaikan berbagai proyek konstruksi, dengan tetap berkomitmen pada penerapan standar mutu, lingkungan, serta keselamatan dan kesehatan kerja (K3).

Berangkat dengan model konsep dan gap research dari penelitian terdahulu maka penulis melakukan penelitian yang lebih mendalam dan difokuskan dengan menggunakan teori perpesktif *Leader Member Exchange* (LMX) dengan judul “pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan *Work engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember ”,

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di kemukakan diatas, dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember?

2. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember?
3. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Work engagement* pada Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember?
4. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Work engagement* pada Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember?
5. Apakah *Work engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember?
6. Apakah *Work engagement* Memediasi berpengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember?
7. Apakah *Work engagement* memediasi berpengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Cv. WIJAYA MAKARTI PERKASA Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk Menguji dan Menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember?
2. Untuk Menguji dan Menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember?
3. Untuk Menguji dan Menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap *Work engagement* pada Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember?
4. Untuk Menguji dan Menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Work engagement* pada Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember?
5. Untuk Menguji dan Menganalisis pengaruh *Work engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember?
6. Untuk Menguji dan Menganalisis pengaruh mediasi *Work engagement* pada hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember?

7. Untuk Menguji dan Menganalisis pengaruh mediasi *Work engagement* pada hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Cv. Wijaya Makarti Perkasa Jember?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dengan diadakannya penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya wawasan serta memperluas pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kepemimpinan, kinerja karyawan, dan keterlibatan karyawan dalam suatu perusahaan.
- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan kajian bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengembangan ilmu pengetahuan, serta dapat dijadikan sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji objek sejenis maupun variabel lain yang belum dibahas dalam penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan gaya kepemimpinan yang efektif serta peningkatan keterlibatan karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan kebijakan strategis yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

- b. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa. Selain itu, penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar pengembangan penelitian dengan menambahkan

variabel lain, memperluas objek penelitian, atau menggunakan metode analisis yang berbeda guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

1.5 Sistematika Penelitian

Adapun susunan sistematika penulisan pada penelitian ini, sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini terdiri dari landasan teori yang diantaranya adalah teori mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja, *work engagement* dan kinerja karyawan. Selain hal itu, menjelaskan mengenai penelitian terdahulu, kerangka berpikir dan dugaan sementara/hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari variabel penelitian dan definisi operasionalnya, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, serta metode yang digunakan untuk menganalisis penelitian.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini terdiri dari deskripsi objek penelitian, analisis dan interpretasinya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran penelitian.