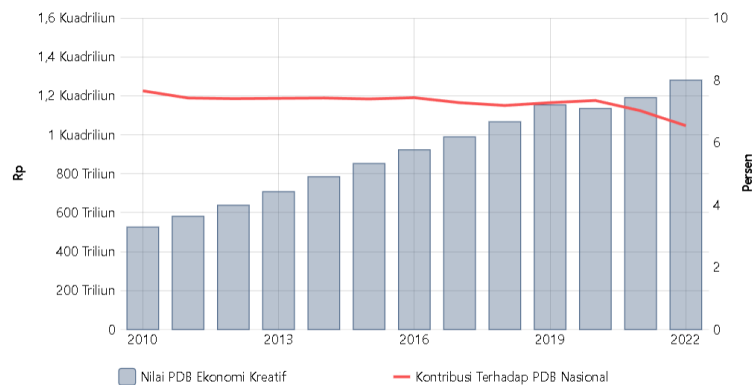


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan perekonomian nasional tidak terlepas dari peran sektor-sektor strategis yang mampu menciptakan nilai tambah dan mendorong daya saing bangsa. Salah satu sektor yang menunjukkan perkembangan signifikan dalam beberapa tahun terakhir adalah ekonomi kreatif. Sektor ini tumbuh seiring dengan meningkatnya pemanfaatan ide, kreativitas, serta inovasi sebagai sumber utama dalam proses penciptaan produk dan jasa. Oleh karena itu, ekonomi kreatif dipandang sebagai motor pertumbuhan ekonomi baru yang tidak hanya berorientasi pada sumber daya alam, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia.



Sumber: VibizMedia.com, 2024.

Gambar 1.1
Nilai PDB Ekonomi Kreatif Indonesia

Berdasarkan data pada Gambar 1.1, nilai Produk Domestik Bruto (PDB) ekonomi kreatif Indonesia menunjukkan tren peningkatan yang konsisten dari tahun 2010 hingga 2022. Nilai PDB ekonomi kreatif meningkat dari kisaran ratusan

triliun rupiah hingga melampaui satu kuadriliun rupiah, yang mencerminkan peran strategis sektor ini sebagai salah satu penggerak pertumbuhan ekonomi nasional. Meskipun kontribusinya terhadap PDB nasional cenderung berfluktuasi dan mengalami sedikit penurunan pada beberapa tahun terakhir, sektor ekonomi kreatif tetap memiliki potensi besar dalam menciptakan nilai tambah, lapangan kerja, serta daya saing.

Seiring dengan perkembangan dan dinamika sektor ekonomi tersebut, perhatian tidak lagi hanya tertuju pada aspek ekonomi semata, tetapi juga pada faktor internal organisasi yang menjadi penggerak utama aktivitas usaha, yakni sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam menentukan kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan mempertahankan daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis. Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kebutuhan penting bagi setiap organisasi.

Dalam konteks organisasi, kualitas sumber daya manusia akan tercermin pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan menjadi indikator penting yang menentukan organisasi dalam mencapai tujuan telah ditetapkan, karena karyawan ialah pelaksana utama seluruh aktivitas operasional. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya berpengaruh terhadap produktivitas dan kualitas kerja, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap keberlangsungan dan pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan (Risya Dhimas et al., 2024).

Kinerja ialah hasil dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh seorang karyawan, baik dalam bentuk proses di dalam manajemen maupun hasil yang

dicapai oleh seluruh organisasi. Kinerja karyawan pada dasarnya menggambarkan sejauh mana tugas yang diberikan dapat diselesaikan sesuai dengan perencanaan dan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Dengan demikian, kinerja menggambarkan keberhasilan organisasi dalam mencapai visi, misi, serta tujuan yang telah ditentukan. Penilaian kinerja karyawan dilaksanakan dengan meninjau pencapaian hasil kerja masing-masing individu berlandaskan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya (Gerung & Dotulong, 2022).

Hal yang sama juga berlaku bagi PT. Arti Kraft Indonesia, PT. Arti Kraft Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi kerajinan berbahan baku bambu dan rotan, di mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan serta menjaga keberlangsungan usaha sangat bergantung pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang optimal mencerminkan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, sehingga berperan dalam mendukung efektivitas dan produktivitas perusahaan.

Kinerja karyawan memiliki peranan yang krusial dalam menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Kualitas kinerja karyawan yang baik akan membantu perusahaan dalam menjalankan operasional secara efektif dan efisien. Sebaliknya, jika kualitas kinerja karyawan yang dimiliki belum optimal, maka perusahaan berpotensi mengalami berbagai hambatan sehingga tujuan yang telah ditetapkan menjadi sulit untuk dicapai secara maksimal. Oleh sebab itu perusahaan harus tetap menunjang standarisasi kinerja karyawan yang ada pada perusahaan guna membantu mencapai tujuan perusahaan tersebut. Standar nilai kinerja karyawan di PT. Arti Kraft Indonesia dinyatakan dalam interval sebagai berikut:

Tabel 1.1
Keterangan Interval Penilaian

Nilai	Keterangan/Kategori
≤ 6.0	Buruk
6.1 – 7.0	Kurang
7.1 - 7.5	Cukup
7.6 – 9.0	Baik
9.1 – 10.0	Sangat Baik

Tabel 1.2
Penilaian Kinerja Karyawan PT. Arti Kraft Indonesia

Indikator Penilaian	Penilaian Tahun 2022		Penilaian Tahun 2023		Penilaian Tahun 2024	
	Nilai	Kategori	Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1. Kedisiplinan	7.0	Kurang	7.4	Cukup	6.8	Kurang
2. Kualitas Hasil Kerja	6.7	Kurang	7.0	Kurang	8.5	Baik
3. Kerja sama & Komunikasi	7.8	Baik	8.2	Baik	7.0	Kurang
4. Potensi Kerja	8.2	Baik	8.5	Baik	8.5	Baik
5. Cara Kerja	8.0	Baik	8.0	Baik	7.2	Cukup
6. Daya Tangkap & Nalar	8.3	Baik	7.5	Cukup	8.5	Baik
7. Absensi	7.3	Cukup	6.8	Kurang	7.0	Kurang

Sumber: HRD PT. Arti Kraft Indonesia, (Diolah, 2025).

Berdasarkan data Penilaian Kinerja Karyawan PT. Arti Kraft Indonesia pada tahun 2022–2024 yang dilakukan oleh bagian *Human Resource Development* (HRD), penilaian kinerja didasarkan pada 7 indikator, yaitu kedisiplinan, kualitas hasil kerja, kerja sama dan komunikasi, potensi kerja, cara kerja, daya tangkap dan nalar, serta absensi. Berdasarkan data penilaian kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT. Arti Kraft Indonesia selama tiga tahun terakhir

menunjukkan kondisi yang belum merata dan cenderung berfluktuasi dari tahun ke tahun.

Secara umum, beberapa indikator kinerja seperti kedisiplinan dan absensi berada pada kategori kurang selama beberapa periode. Sementara itu, indikator kualitas hasil kerja dan menunjukkan adanya peningkatan pada tahun 2024 dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Di sisi lain, indikator kerja sama dan komunikasi mengalami penurunan pada tahun 2024 setelah sebelumnya berada pada kategori baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan belum terjadi secara menyeluruh pada seluruh indikator.

Untuk mencapai kinerja anggota yang optimal, penerapan gaya kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan dalam mengarahkan, membimbing, dan memotivasi anggota organisasi. Kepemimpinan yang efektif berperan dalam menciptakan kualitas kerja yang baik serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin perlu membangun komunikasi yang aktif dan terbuka agar mampu memahami kebutuhan dan pandangan anggota. Sikap serta kemampuan pemimpin dalam mengembangkan tim kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi produktivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan seperti ini dikenal sebagai *transformational leadership* (Daeli et al., 2024).

Dalam praktiknya, *transformational leadership* di perusahaan belum sepenuhnya diterapkan secara optimal. Hal ini terlihat dari atasan yang masih menerapkan pola kerja yang bersifat rutin dan instruksi satu arah, sehingga hubungan antara atasan dan bawahan terasa kaku dan berjarak. Selain itu, pemberian motivasi dan dorongan semangat kerja kepada karyawan belum

dilakukan secara konsisten. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan cenderung bekerja secara rutin tanpa keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaannya. Kurangnya penerapan kepemimpinan transformasional ini berpotensi menurunkan semangat kerja, keterikatan karyawan, serta berdampak pada kinerja yang belum optimal.

Di perusahaan, karyawan juga berusaha untuk mempelajari, mengingat, memperhatikan, dan berharap mendapat dukungan agar bisa meningkatkan kinerjanya. Mereka juga menginginkan pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan dalam mencapai keberhasilan organisasi. Hal tersebut dapat membentuk persepsi karyawan tentang baik atau buruknya organisasi. *Perceived organizational support* merujuk pada cara pandang karyawan terhadap sejauh mana perusahaan menghargai segala usaha mereka serta memperhatikan kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasa bahwasanya perusahaan memberikan dukungan yang memadai, mereka akan membangun pandangan positif terhadap perusahaan. Tingkat POS yang tinggi mendorong karyawan untuk membalas dukungan tersebut melalui kontribusi terbaik sesuai kemampuan mereka, sehingga berpengaruh pada kualitas kinerjanya (Diana & Frianto, 2021).

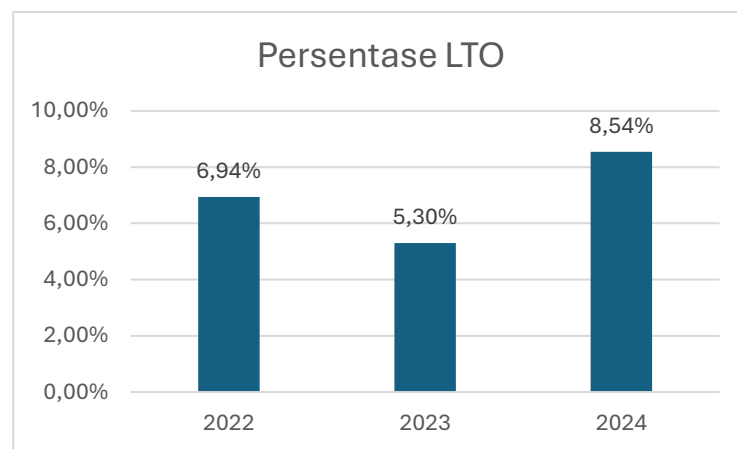
Namun, *perceived organizational support* yang dirasakan oleh para karyawan dinilai kurang maksimal. Hal ini tercermin melalui karyawan yang selalu mengungkapkan ketidakpuasan mengenai ketidakcukupan gaji yang diterima serta penyediaan sumber daya kerja yang cukup, yang belum sepenuhnya menunjang kesejahteraan dan kenyamanan kerja secara optimal, khususnya mengenai fasilitas kerja yang tersedia. Disamping itu, perhatian terhadap kesehatan karyawan juga

masih belum optimal, yang tercermin dari belum maksimalnya program atau fasilitas kesehatan yang disediakan oleh perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan rendahnya *organizational support*. Hal ini juga berdampak pada kondisi karyawan, dimana semangat kerja mereka menurun, yang mengakibatkan beberapa karyawan sering absen dari tugasnya.

Tingkat *work engagement* juga menjadi faktor penting yang memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Konsep ini mencerminkan kondisi di mana individu terlibat sepenuhnya dalam pekerjaannya, baik dari aspek fisik, kognitif, maupun emosional selama menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Tingginya tingkat *work engagement* akan mendorong karyawan untuk mengerahkan seluruh kemampuan terbaiknya dalam menyelesaikan pekerjaan serta memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Selain itu, karyawan dengan *work engagement* yang tinggi biasanya memiliki komitmen jangka panjang terhadap perusahaan, sehingga turut mendukung stabilitas, keberlanjutan, serta pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Suherdi et al., 2025).

Meskipun perusahaan menunjukkan pertumbuhan yang cukup baik dalam beberapa tahun terakhir, PT. Arti Kraft Indonesia masih menghadapi berbagai kendala dalam pengelolaan sumber daya manusia, salah satunya tercermin dari tingkat *labour turnover* (LTO) yang relatif tinggi dan cenderung fluktuatif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masih terdapat permasalahan yang berkaitan dengan *work engagement* karyawan, di mana karyawan belum sepenuhnya merasa terikat secara emosional dan psikologis terhadap pekerjaannya maupun organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pihak HRD PT. Arti Kraft Indonesia, tingginya dan fluktuatifnya tingkat *labour turnover* menunjukkan perlunya perhatian lebih terhadap upaya peningkatan *work engagement* karyawan, karena *work engagement* yang rendah dapat mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja di luar perusahaan dan berdampak pada stabilitas serta kinerja organisasi.



Sumber: HRD PT. Arti Kraft Indonesia (Diolah, 2025).

Gambar 1.2
***Labour Turnover* PT. Arti Kraft Indonesia**

Berdasarkan data persentase *labour turnover* selama periode 2022–2024, terlihat bahwa tingkat perputaran karyawan masih bersifat fluktuatif dan mengalami peningkatan pada tahun 2024. Tingginya tingkat *labour turnover* dapat berdampak pada *work engagement* karyawan, karena pergantian karyawan yang relatif sering dapat mengganggu stabilitas tim kerja, menurunkan rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta mengurangi keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi (Muchtadin, 2022).

Hasil wawancara yang dilakukan penulis juga menunjukkan bahwa *work engagement* karyawan belum berada pada kondisi optimal, yang tercermin dari semangat kerja yang tidak konsisten dan tingkat fokus yang mudah terganggu selama jam kerja. Dalam pelaksanaannya, masih ditemukan karyawan yang kurang terlibat secara penuh dalam pekerjaan, seperti melakukan percakapan pribadi diluar konteks pekerjaan, menggunakan ponsel, dan mengakses media sosial saat jam kerja. *Work engagement* yang belum optimal tersebut berpotensi menurunkan kinerja karyawan, baik dari sisi produktivitas, kualitas hasil kerja, maupun ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

Saat ini, perusahaan tidak lagi semata-mata menitikberatkan pada produktivitas dan hasil kerja karyawan secara fisik, tetapi juga semakin menyadari pentingnya kepemimpinan serta dukungan organisasi dalam membentuk kondisi psikologis karyawan yang positif. Pergeseran ini mencerminkan perubahan paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia, di mana *transformational leadership* serta *perceived organizational support* menjadi faktor penting dalam menciptakan *work engagement* karyawan. Karyawan yang merasakan kepemimpinan yang inspiratif dan dukungan organisasi yang memadai cenderung memiliki tingkat *work engagement* yang lebih tinggi, sehingga pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan secara berkelanjutan (Putri Dhea Anandiya et al., 2025).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana *transformational leadership* dan *perceived organizational support* berperan dalam meningkatkan *employee performance* pada perusahaan melalui *work engagement*

sebagai variabel perantara. Pemahaman terhadap hubungan tersebut diharapkan dapat membantu perusahaan dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, sehingga *work engagement* karyawan meningkat dan kinerja operasional perusahaan dapat berjalan lebih stabil di masa mendatang.

Berdasarkan fenomena di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Work Engagement* sebagai Variabel Mediasi.**

1.2 Identifikasi Masalah

Di era persaingan bisnis yang semakin ketat, *employee performance* menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak perusahaan masih menghadapi tantangan mengenai kinerja karyawan. Di PT. Arti Kraft Indonesia, masih terdapat beberapa indikator penilaian kinerja karyawan yang berada pada kategori kurang dan cukup, sehingga menunjukkan bahwa kinerja belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini mengindikasikan perlunya perhatian terhadap faktor organisasi seperti *transformational leadership* dan *perceived organizational support*. Selain itu, peningkatan kinerja diduga terjadi melalui *work engagement* sebagai kondisi psikologis karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis dapat menginvestigasi masalah sebaagi berikut:

1. Bagaimana *Transformational Leadership*, *Perceived Organizational Support*, *Work Engagement* dan *Employee Performance* pada PT. Arti Kraft Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* karyawan?
3. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* karyawan?
4. Bagaimana pengaruh *Work Engagement* terhadap *Employee Performance*?
5. Bagaimana *Work Engagement* memediasi pengaruh *Transformational Leadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka adapun tujuan yang ingin dicapai dengan pelaksanaan penelitian ini ialah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Transformational Leadership*, *Perceived organizational support*, *Work engagement*, dan *Performance* pada karyawan.
2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*.
3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement*.
4. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Employee Performance*.
5. *Work Engagement* memediasi *Transformational Leadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Performance*.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Kegunaan hasil penelitian menggambarkan kontribusi yang didapat dari pelaksanaan penelitian, baik dalam aspek teoretis maupun praktis.

1.4.1 Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan ilmiah serta tambahan literatur bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik sejenis, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional, *perceived organizational support*, dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Temuan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan oleh manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan praktik kepemimpinan transformasional, peningkatan *work engagement*, serta pemberian dukungan organisasi yang lebih dirasakan oleh karyawan.

1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT Arti Kraft Indonesia yang berlokasi di Jalan Raya Dawagung, Rajapolah, Kabupaten Tasikmalaya, Jawa Barat.

1.5.2 Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhitung mulai dari bulan September 2024 sampai bulan Maret 2026. Jadwal penelitian terlampir pada lampiran 1.