

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan bisnis dalam bidang jasa pada saat ini sangat berkembang dengan pesat, terutama pada perusahaan perbankan. Hal tersebut bisa dilihat dari munculnya bank-bank baru di Indonesia. Perusahaan perbankan merupakan perusahaan yang menyediakan berbagai macam pelayanan kepada konsumen yang membutuhkan, namun perusahaan perbankan bukan perusahaan yang memproduksi suatu produk atau barang. Banyaknya persaingan antar bank tersebut yang membuat masing-masing perusahaan mencari inovasi baru dengan tujuan dapat menarik minat masyarakat untuk menggunakan jasa bank (Karmilah et al., 2022).

Dalam setiap perusahaan atau organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai. Perusahaan atau organisasi sangat membutuhkan aset yang dapat membantu pencapaian tujuan tersebut. Salah satu aset berharga bagi perusahaan ialah sumber daya manusianya. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan semua manusia yang terlibat di dalam suatu perusahaan dalam rangka untuk mengupayakan dan mencapai terwujudnya tujuan perusahaan tersebut (Prayogi & Pohan, 2022).

Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat pencapaian seseorang secara umum selama periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas relatif terhadap standar, tujuan atau kriteria pekerjaan yang telah disepakati sebelumnya. Sedangkan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Manajemen kinerja adalah totalitas kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja individu dan kelompok perusahaan tersebut. Dapat disimpulkan sebagian dari pengetahuan para ahli di atas bahwa kinerja adalah hasil kerja pekerja secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya yang dipercayakan untuk jangka waktu tertentu (Saputra & Wijayaningsih, 2022).

**Tabel 1. 1 Data Pra Survey Kinerja Karyawan**

Variabel	No.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah
			1	2	3	4	5	
Kinerja Karyawan (Y) (Ariani & Rostiana, 2020).	1.	Hasil kerja para karyawan perusahaan anda melebihi rata-rata target yang ditentukan.	1	3	0	1	1	6
	2.	Karyawan perusahaan anda bekerja dengan memodifikasi cara kerja guna mencapai tujuan perusahaan.	0	0	0	2	4	6
	3.	Karyawan perusahaan anda selalu menaati jam masuk kerja setiap hari dengan tepat waktu.	0	1	4	1	0	6
	4.	Karyawan perusahaan anda bekerja dengan meprioritaskan tujuan perusahaan.	0	0	0	3	3	6

Berdasarkan hasil pra survey diatas menurut Ariani & Rostiana, (2020) bahwa masih banyaknya karyawan yang belum mencapai target dan kurangnya kedisiplinan dalam mematuhi aturan perusahaan yang menyebabkan banyaknya

karyawan yang terlambat masuk kerja, sehingga jam kerja menjadi tidak produktif atau tidak dimanfaatkan semaksimal mungkin. Sehingga perlu dilakukan perubahan oleh atasan tersebut agar masalah ini bisa dapat terselesaikan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satu aspek yang diperlukan yaitu kepemimpinan yang sesuai dengan karyawan. Para pemimpin memiliki peran penting pada peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin yang baik mampu memberikan motivasi kepada karyawan untuk bertindak profesional pada pekerjaannya sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

Peningkatan kinerja karyawan seiring dengan peningkatan kemampuan kerja karyawan tersebut. Kemampuan kerja menunjukkan tingkat penyelesaian tugas pada setiap karyawan. Bahwa kemampuan kerja merupakan gabungan yang kompleks antara kemampuan fisik, mental dan fungsional pekerja. Semakin meningkatnya kemampuan kerja karyawan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Menciptakan sebuah konsep yang disebut kepemimpinan menarik. *Engaging leadership* ialah gaya kepemimpinan yang menunjukkan rasa hormat kepada orang lain dan memperhatikan perkembangan serta kesejahteraan mereka ditambah dengan kemampuan untuk menyatukan berbagai kelompok pemangku kepentingan dalam mengembangkan visi bersama, dalam mendukung budaya pembangunan, dan dalam melakukan delegasi yang memberdayakan. dan mengembangkan potensi individu, disertai dorongan untuk bertanya dan berpikir secara konstruktif dan strategis (Ariani & Rostiana, 2020).

**Tabel 1. 2 Data Pra Survey *Engaging Leadership***

No.	Responden	Pertanyaan		
		<i>Engaging Leadership</i> (X) menurut (W. Schaufeli, 2021).		
		1) Apakah atasan mendukung team mereka untuk menjadi sukses?	2) Apakah atasan dapat dengan mudah bekerja sama dengan anda atau team tanpa adanya hambatan dan konflik?	3) Apakah mereka mempercayai cara atasan mereka memimpin karyawan dan team dalam perusahaan?
1.	Narasumber 1	Jelas pasti mendukung untuk sukses, karna nanti berkaitan langsung dengan target cabang. Maka dari itu dari pimpinan-pimpinan pasti akan membantu dan mensupport seluruh karyawan gimana caranya dalam mencapai target yang diberikan oleh perusahaan.	Konflik pasti ada, tapi untuk cabang yang sekarang ga ada. Karna intinya kita harus fokus dengan target yang sudah ditentukan dan bagaimana caranya bisa cif pasti tidak akan terjadi konflik.	Harus percaya, karena gimana pun kan dia atasan kita juga sebagai pimpinan. Dan untuk ada ditahap itu pastinya sudah banyak pengalaman dan tantangan yang sudah dilewati bagaimana caranya untuk menangani dan mencapai itu semua.
2.	Narasumber 2	Iya, tentu saja karena atasan-atasan sangat mendukung team mereka untuk menjadi lebih sukses. Karena setiap pagi selalu diadakan briefing pagi untuk membahas apa yang kita kerjakan dan memberi strategi-staregi untuk mencapai target tersebut.	Tentu saja bisa bekerja sama dengan mudah, tetapi pasti ada perbedaan pendapat antaran karyawan dengan atasan. Maka dari itu terkadang dengan adanya perdedaan tidak mengganggu kinerja karyawan.	Iya, tentu mereka sangat mempercayai atasan mereka dalam memimpin perusahaan. Karena mereka juga mengikuti arahan dari atasannya agar mencapai target tersebut.
3.	Narasumber 3	Tentu saja, karena atasan kita pasti mendukung teamnya untuk sukses maka dari itu setiap hari dilakukan briefing pagi untuk memberikan masukan agar mencapai target perusahaan.	Iya, mungkin untuk perbedaan pendapat pasti ada. Dan untuk menghindari hal tersebut maka dari itu kita untuk fokus dalam mencapai target agar tidak terjadi konflik dikemudian hari.	Pasti percaya, bagaimana pun atasan kita sudah banyak memberikan masukan dan strategi yang telah diberikan untuk semua karyawan dan team nya untuk

				mencapai target yang sukses.
--	--	--	--	------------------------------

Berdasarkan hasil pra survey diatas menurut W. Schaufeli (2021) *engaging leadership*, yaitu :

- 1) Pertanyaan pertama, setiap karyawan sudah dipastikan mendukung untuk membuat teamnya menjadi lebih sukses lagi dalam mencapai target perusahaan yang telah diberikan.
- 2) Pertanyaan kedua, untuk setiap karyawan hambatan atau konflik pasti ada bagaimana kita bisa menyikapinya untuk lebih fokus lagi dalam bekerja supaya menghindari salah paham untuk dikedepannya.
- 3) Pertanyaan ketiga, setiap karyawan juga sudah dipastikan mempercayai cara atasan mereka memimpin karena bagaimana pun atasan kita sudah lebih banyak pengalaman untuk sampai ditahap ini. Dan tidak pernah bosan untuk memberikan arahan serta strategi dalam mencapai target yang diberikan.

Kepemimpinan juga merupakan salah satu hal yang terpenting. Karena faktor kepemimpinan juga memberikan pengaruh yang berarti terhadap pegawainya, karena pimpinan dapat menjadi tempat untuk mencapai suatu tujuan, merancang, merencanakan, menginformasikan serta memotivasi dan mengevaluasi dengan berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam suatu organisasi tersebut. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai

tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan teamnya (A. S. Ariani et al., 2020).

*Engaging Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan penghargaan terhadap karyawan dan kepedulian terhadap perkembangan dan kesejahteraan mereka yang dilakukan dengan menginspirasi, menguatkan dan meningkatkan hubungan antar anggota tim (Ariani & Rostiana, 2020).

Menurut Maynard (2020) penelitian lain tentang *Engaging Leadership* dengan *Work Engagement*. Bahwa *engaging leadership* berpengaruh positif pada *work engagement* dengan keadilan organisasi sebagai mediator. Hasil menunjukkan bahwa *engaging leadership* terhadap *work engagement* dengan keadilan organisasi sebagai mediator lebih signifikan, sedangkan pengaruh langsung tanpa mediasi perannya lebih rendah.

Salah satu konsep kepemimpinan yang sedang berkembang saat ini adalah *engaging leadership*. *Engaging leadership* dapat diartikan dengan kepemimpinan yang mampu menginspirasi, menguatkan, dan menghubungkan pengikutnya. Bahwa *engaging leadership* dapat memprediksi keterikatan kerja (*work engagement*) dengan proses mediasi dari sumber daya manusia (Maynard, 2020).

Kebutuhan dasar karyawan ini dapat dipenuhi melalui kepemimpinan yang terlibat. *Engaging leadership* memenuhi kebutuhan dasar karyawan dengan memberdayakan karyawan, seperti memberikan kuasa dan wewenang atas pekerjaan yang harus dilakukan, menginspirasi karyawan, meningkatkan semangat karyawan terhadap visi dan rencana serta membuat karyawan merasa terlibat dalam

suatu tugas penting, serta melalui pemberdayaan karyawan, mendelegasikan tugas kepada karyawan yang bertanggung jawab dan melepaskan kreativitas kerja serta memberdayakan hubungan antar anggota tim (Sasmiarsi et al., 2023).

Keterikatan kerja (*work engagement*) itu sendiri merupakan suatu kondisi dimana karyawan memiliki motivasi internal yang kuat dalam mendorong mereka untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. *Work engagement* sendiri membawa implikasi terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya akan memiliki energi dan konsentrasi pada pekerjaannya. Hal ini memungkinkan karyawan untuk mengerahkan seluruh potensinya saat melakukan suatu pekerjaan. Energi dan fokus ini akan meningkatkan kualitas tanggung jawab pekerjaan utama dari mereka. Mereka akan memiliki kapasitas dan motivasi untuk berkonsentrasi pada tugas yang ada (Ariani & Rostiana, 2020).

**Tabel 1. 3 Data Pra Survey *Work Engagement***

No.	Responden	Pertanyaan		
		<i>Work Engagement</i> (Z) menurut (W. Schaufeli, 2021).		
		1) Apakah anda setuju dengan tujuan dan target perusahaan dan bagaimana mereka menjadikan anda bagian darinya?	2) Apakah ada peluang bagi orang untuk tumbuh dan berkembang diperusahaan ini?	3) Apakah anda memiliki pelatihan yang dibutuhkan untuk menunjang kinerja karyawan?
1.	Narasumber 1	Setuju, karena setiap perusahaan pasti mempunyai tujuan untuk mencapai keuntungan tersebut. Salah satunya dengan melakukan penjualan, dan itu sendiri berhubungan langsung	Pasti ada, karena secara bank xyz merupakan perusahaan besar dan perusahaan BUMN juga. Maka dari itu peluang untuk tumbuh dan berkembang pasti	Pelatihan/training dalam bank xyz pasti ada, karena tidak hanya dalam operasional saja akan tetapi dalam produk-produk yang ditawarkan kepada nasabah.

		dengan target perusahaan. Gimana caranya agar kita sebagai karyawan bisa cif target untuk mencapai keuntungan-keuntungan tersebut.	terbuka lebar untuk siapa saja.	Agar kita tahu apa saja yang dibutuhkan oleh nasabah tersebut.
2.	Narasumber 2	Setuju, karena setiap perusahaan pasti memiliki tujuan sehingga pastinya dia tau akan dibawa kemana arahnya perusahaan ini. Dan target perusahaan yang harus dicapai oleh setiap karyawannya. Dengan cara aktif untuk menawarkan segala produk yang dijual dan ikut mempromosikan segala sarana dan fitur yang ada diperusahaan tersebut.	Tentu saja, karena tumbuh kembang diperusahaan ini sangat besar karena disediakan fasilitas traning dan sharing session untuk menjadi karyawan yang lebih baik dan menambah kompetensi dibidang yang kita jalani.	Iya, walaupun tidak sering tapi kami selalu dapat sharing session agar dapat mengetahui produk-produk apa saja yang kita jual dan tawarkan kepada nasabah nantinya.
3.	Narasumber 3	Setuju, karena setiap perusahaan pasti mempunyai tujuan agar mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan cara kita mencapai target dan mengetahui apa yang diinginkan serta dibutuhkan oleh nasabah secara ga langsung kita sudah menjadi bagian dari perusahaan.	Tentu ada, karena bank xyz pasti merupakan perusahaan besar. Dan peluang untuk tumbuh serta berkembang diperusahaan ini sangat besar jika kita dapat mengikuti arahan serta masukan yang diberikan.	Iya, karena di bank xyz sebelum karyawannya melakukan bagian darinya pasti akan ditraining terlebih dahulu agar lebih mengerti dan mengetahui apa saja yang harus dikerjakan nantinya.

Berdasarkan hasil pra survey diatas menurut W. Schaufeli (2021) *work engagement*, yaitu :

- 1) Pertanyaan pertama, sudah dipastikan setuju karena setiap perusahaan pasti mempunyai tujuan dan bagaimana perusahaan tersebut menjadikan kita



bagian darinya dengan cara ikut berpartisipasi dalam mengetahui segala produk bank xyz serta apa yang nasabah inginkan dan butuhkan.

- 2) Pertanyaan kedua, pasti ada. Apalagi bank xyz merupakan perusahaan besar dan perusahaan BUMN. Untuk seluruh karyawannya pasti ada untuk tumbuh dan berkembang diperusahaan ini.
- 3) Pertanyaan ketiga, setiap karyawan juga sudah dipastikan diberikan fasilitas training sebelum ditempatkan dicabang pembantu agar lebih dahulu mengetahui segala produk dan apa saja yang dikerjakan nantinya agar bisa mengikatkin kinerja kita.

Menurut Fiernaningsih et al (2022) *work engagement* (keterikatan kerja) telah meningkatkan minat peneliti dalam beberapa dekade terakhir ini dan menjadi topik yang sangat relevan dan kontemporer. Ketika memiliki *work engagement*, seseorang akan merasakan emosi positif yang akan mendorong karyawan untuk bisa lebih membuka kreativitas dan pemikiran serta ide untuk menerapkannya. Energi yang dihasilkan oleh *work engagement* akan mendorong organisasi untuk berinovasi, sehingga akan membuat karyawan lebih proaktif dan memiliki tanggung jawab. *Work engagement* juga akan meningkatkan peran kepemimpinan dalam menuju perilaku inovatif. Perilaku inovatif semakin meningkat ketika karyawan memiliki *work engagement* (keterikatan kerja) pada perusahaan tersebut.

Karyawan yang ikut akan menunjukkan antusiasme dan semangat untuk pekerjaan dan organisasi mereka. Karyawan yang terlibat akan menikmati pekerjaan yang mereka lakukan dan bersedia memberikan semua bantuan yang mereka bisa untuk dapat membuat perusahaan atau organisasi bersinar. Selain itu

karyawan yang ikut juga akan memiliki tingkat energi yang tinggi dan antusias terlibat dalam pekerjaannya (Ariani & Rostiana, 2020).

Maka dari itu salah satu industri yang sangat penting saat ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan adalah perbankan. Prayogi & Pohan (2022) menyatakan perbankan pada saat ini, khususnya Bank umum merupakan inti dari sistem keuangan setiap negara. Dalam mengantisipasi kebutuhan masyarakat serta memberikan rasa aman, nyaman dalam transaksi perbankan, kehadiran Bank umum adalah salah satu solusi untuk menambah kepercayaan masyarakat terhadap kegiatan perbankan khususnya di Indonesia. Maka dari itu, peneliti ingin melihat bahwa “Pengaruh *Engaging Leadership* Dimediasi *Work Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *Engaging Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ?
2. Apakah *Engaging Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* pada PT. XYZ?
3. Apakah *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ?

4. Apakah *Engaging Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement* pada PT. XYZ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh *Engaging Leadership* yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ.
2. Mengetahui pengaruh *Engaging Leadership* yang signifikan terhadap *Work Engagement* pada PT. XYZ.
3. Mengetahui pengaruh *Work Engagement* yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ.
4. Mengetahui pengaruh *Engaging Leadership* yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement* pada PT. XYZ.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan referensi dan bahan masukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan di PT. XYZ.

## 2. Bagi Ilmu Pengetahuan

Sebagai bahan referensi dan bahan acuan bagi pembaca yang akan mengadakan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan topik di dalam skripsi ini. Dan menambah wawasan serta pengetahuan bagi pembaca lain mengenai kinerja karyawan.

### 1.5. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, penulis membatasi masalah dalam penelitian ini, yaitu *Engaging Leadership* dengan indikator menginspirasi, menguatkan dan menghubungkan satu dengan yang lainnya. *Work Engagement* dengan indikator semangat, dedikasi dan penyerapan. Serta Kinerja Karyawan dengan indikator kinerja tugas, kinerja adaptif dan kinerja kontekstual. Dengan responden dan objek penelitian PT. XYZ.

### 1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan skripsi ini akan terdiri dari 5 bab. Adapun gambaran dan hasil tiap tiap bab adalah sebagai berikut :

## **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah serta sistematika penulisan.

## **BAB II : TELAAH PUSTAKA**

Bab ini berisi teori yang relevan dengan masalah yang diteliti yaitu teori pengaruh *engaging leadership* dimediasi *work engagement* terhadap kinerja karyawan, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, hipotesis penelitian dan pengembangan hipotesis.

## **BAB III : METEDOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang metode penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, operasional variable dan skala pengukuran, metode analisis dan data pengujian hipotesis.

## **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas tentang profil perusahaan, hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian.

## **BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran dari penelitian yang telah dilakukan.