

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pembangunan proyek konstruksi di Indonesia mengalami peningkatan yang pesat dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini terlihat dari maraknya pembangunan jalan raya, hotel, perumahan, jembatan, serta berbagai infrastruktur lainnya. Industri konstruksi telah menjadi salah satu sektor utama yang berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Berdasarkan data perkembangan realisasi investasi Penanaman Modal Asing (PMA) dan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) di sektor konstruksi tahun 2023, tercatat lebih dari 39.806 paket proyek konstruksi untuk PMDN dan 1.558 paket untuk PMA. Jumlah ini mengalami peningkatan signifikan dibandingkan tahun 2018, di mana hanya terdapat 401 paket proyek untuk PMDN dan 301 paket untuk PMA.

Seiring dengan meningkatnya jumlah proyek yang tersedia, perusahaan konstruksi memiliki peluang besar untuk berpartisipasi dalam pengadaan dan pelaksanaan proyek-proyek tersebut. Dalam hal ini, peran pemimpin perusahaan penting dalam proses pengambilan keputusan strategis guna memastikan keberhasilan pelaksanaan proyek di masa mendatang.

Di era kemajuan ekonomi dalam industri konstruksi ini, setiap perusahaan tentu menginginkan karyawan terbaik untuk mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan bisnisnya. Seorang pemimpin yang

profesional akan senantiasa memperhatikan kinerja karyawannya, karena keputusan yang diambil dalam mengelola sumber daya perusahaan akan berpengaruh signifikan terhadap kemajuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam menghadapi tantangan industri tidak hanya bergantung pada strategi bisnis, tetapi juga pada bagaimana organisasi mampu menjaga stabilitas dan membangun kepercayaan di lingkungan kerja. Oka Warmana & Sufiyan (2023) menekankan bahwa strategi organisasi yang diterapkan secara konsisten dapat meningkatkan persepsi positif terhadap perusahaan, yang pada akhirnya berdampak pada keberlanjutan operasional dan efektivitas manajemen. Dalam konteks sumber daya manusia, kondisi organisasi yang stabil dan memiliki arah yang jelas dapat mendorong loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Sementara itu, karyawan juga mengharapkan kondisi kerja yang optimal, termasuk dalam aspek kompensasi, fasilitas kerja, serta peluang pengembangan karier. Keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kesejahteraan karyawan menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, budaya yang baik, harmonis, dan berdaya saing. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif serta strategi manajemen sumber daya manusia yang tepat sangat diperlukan agar perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan loyalitas karyawan dalam jangka panjang. (Rini et al., 2024) menemukan bahwa budaya yang baik yang diterapkan dalam perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan, karena setiap individu merasa memiliki peran dalam perbaikan berkelanjutan

Agar strategi tersebut dapat berjalan secara optimal, penting bagi perusahaan untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya secara efektif. Sumber daya yang dibutuhkan mencakup sumber daya alam, finansial, ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia yang memiliki peran utama dalam operasional perusahaan. Di antara berbagai sumber daya tersebut, sumber daya manusia memegang peranan yang paling krusial karena menjadi penggerak utama dalam pemanfaatan sumber daya lainnya.

Pada pengembangan sumber daya manusia tujuannya untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya memastikan keberlangsungan dan daya saing perusahaan dalam industri yang kompetitif. Dalam mengelola sumber daya secara efektif, perusahaan perlu memiliki strategi yang jelas agar dapat bersaing dan berkembang di industri yang kompetitif. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah orientasi strategis, yaitu prinsip dasar yang mengarahkan tindakan perusahaan dalam memastikan kinerja yang optimal (Anwar et al., 2024). Kinerja yang optimal menjadi indikator utama keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia, di mana efektivitas strategi yang diterapkan akan tercermin dalam produktivitas dan pencapaian target organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi pertumbuhan dan perkembangan sebuah organisasi. Berhubungan dengan hal tersebut, maka klasifikasi dan mutu sumber daya manusia menentukan mutu pelayanan, kepercayaan yang secara langsung ikut mempengaruhi tingkat

profesionalisme yang berlanjut ke tingkat partisipasi dan dedikasi terhadap keberhasilan perusahaan konstruksi dalam mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia merupakan komponen penggerak utama suatu perusahaan. Menurut Handayani & Rabihah (2021) Suatu perusahaan pasti ingin selalu untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia-nya untuk menjaga efisiensi proyek yang sedang dikerjakan. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aset yang paling berharga, baik mereka yang bekerja secara individu maupun kelompok berkontribusi bagi tercapainya kinerja organisasi. Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan (Kalambayi et al., 2021). Dalam perusahaan konstruksi, kinerja yang baik umumnya sulit dicapai karena kompleksnya system perusahaan terutama pada proyek berskala besar dengan keterbatasan waktu pelaksanaan. Menurut (Fauzi et al, 2020), kinerja karyawan merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sama halnya seperti yang disampaikan (Kustini, 2021) yaitu kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja seseorang yang dapat diukur baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja ini mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh institusi, yang dipengaruhi oleh faktor seperti kompetensi, kapabilitas, ketepatan waktu, inisiatif, dan lingkungan

kerja. Kinerja karyawan merupakan isu yang penting dan mendesak bagi keberhasilan industri. Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kualitas kerja para karyawannya (Irbayuni et al., 2020). Salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui kepemimpinan yang sesuai dengan peningkatan kinerja. Semakin baik gaya kepemimpinannya maka kinerja karyawan juga akan semakin baik (Setiabudi et al., 2023). Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, yaitu diantaranya kepemimpinan transformasional, loyalitas karyawan, dan keterlibatan karyawan. (Sukarno et al., 2023) mengidentifikasi bahwa keterlibatan kerja yang tinggi akan meningkatkan loyalitas karyawan, terutama jika dipadukan dengan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, PT Panca Indah Jayamahe memberlakukan aturan untuk memberikan kepastian aturan saat bekerja. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepemimpinan, sarana, dan prasarana yang tersedia. (Sugito, 2023). Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kompetensi individu, budaya organisasi, dan kepemimpinan (Fauzi & Nugroho, 2020). Kepemimpinan merupakan tulang punggung pergerakan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Dalam

perusahaan konstruksi, sangat krusial bagi seseorang pemimpin proyek memiliki kemampuan komunikasi, mediator, mengatur, dan membentuk tim (Mirza Fuqhoha et al., 2021). Kepemimpinan merupakan cara dari seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan serta pemimpin memegang kunci utama dalam tercapainya lingkungan kerja yang baik sehingga menghasilkan kinerja yang diharapkan. Menurut Padmasari et al., (2023), kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara menumbuhkan perasaan positif di dalam tim yang dipimpinnya guna mencapai tujuan yang diinginkan. Kurangnya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai yang rendah. Hal ini berarti pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi bawahannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya.

Penilaian kinerja adalah suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah untuk mencapai target dan tujuan yang mendukung visi dan misi organisasi. Penilaian kinerja merupakan metode untuk mengevaluasi kemajuan yang telah dicapai dalam kaitannya dengan sasaran yang telah ditentukan.

Penilaian kinerja bukanlah sekadar alat untuk memberikan penghargaan atau hukuman, melainkan sarana penting untuk komunikasi dan manajemen yang bertujuan memperbaiki kinerja organisasi. Sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2024, penilaian kinerja organisasi dilakukan untuk menilai tingkat kinerja dalam mewujudkan sasaran dan kinerja organisasi.

Di PT Panca Indah Jayamahe, penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan target pencapaian proyek yang telah diselesaikan tepat waktu dengan proyek yang mengalami keterlambatan. Hal ini memungkinkan identifikasi faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan, dengan faktor utama adalah sumber daya manusia. Berdasarkan data proyek yang dikerjakan oleh PT Panca Indah Jayamahe, mayoritas masih menggunakan teknologi konvensional, sebagaimana ditunjukkan oleh tingginya proporsi tenaga kerja manual dibandingkan dengan penerapan teknologi otomatis dalam proses konstruksi. Sebagaimana dinyatakan oleh Debora Rifiani Gosita et al. (2024), tantangan bagi perusahaan yang masih melakukan evaluasi kinerja secara konvensional adalah penilaian yang tidak objektif, kurang akurat, dan keterbatasan dalam mengelola data.

Tingkat pencapaian kinerja proyek di PT Panca Indah Jayamahe dapat dilihat pada tabel di bawah ini, yang menunjukkan perbandingan antara proyek yang selesai tepat waktu dan yang mengalami keterlambatan:

Tabel 1.1 Capaian Kinerja PT PIJ

Keterangan	Jumlah Proyek	Tepat Waktu	Terlambat	Tidak Selesai
Proyek Tahun 2019	25	25	0	0
Proyek Tahun 2020	40	38	2	0
Proyek Tahun 2021	36	36	0	0
Proyek Tahun 2022	57	56	1	0
Proyek Tahun 2023	49	46	3	0

Sumber: Data Internal PT. Panca Indah Jayamahe

Berdasarkan data capaian kinerja PT. Panca Indah Jayamahe yang terdapat dalam tabel pada latar belakang penelitian, tren penyelesaian proyek menunjukkan adanya variasi dalam pencapaian target dari tahun ke tahun. Secara umum, data ini mencerminkan bahwa faktor internal dan eksternal berpengaruh terhadap efektivitas penyelesaian proyek. Salah satu faktor internal yang memiliki dampak signifikan adalah kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional yang menekankan perubahan, motivasi, serta peningkatan kapabilitas karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Ramadhani dan Indawati (2021) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga menciptakan perubahan yang berkelanjutan dalam kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi dan kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas-tugas proyek yang kompleks.

Dalam beberapa tahun terakhir, tingkat penyelesaian proyek tepat waktu cenderung mengalami fluktuasi, yang menunjukkan adanya tantangan dalam pengelolaan sumber daya dan strategi eksekusi proyek.

Menurut Fauzi dan Nugroho, (2020) kinerja karyawan dalam proyek konstruksi sangat dipengaruhi oleh faktor kompetensi individu, budaya organisasi, serta efektivitas kepemimpinan. Penurunan persentase proyek yang diselesaikan tepat waktu dapat dikaitkan dengan peningkatan kompleksitas proyek dan keterbatasan sumber daya manusia.

Selain itu, proyek yang mengalami keterlambatan dapat dikaitkan dengan faktor beban kerja yang tinggi, kurangnya pengelolaan waktu, serta efisiensi dalam koordinasi tim proyek. (Debora Rifiani Gosita et al., 2024) menyebutkan bahwa masih adanya penggunaan sistem evaluasi kinerja konvensional dalam manajemen proyek dapat menyebabkan keterbatasan dalam pemantauan progres, sehingga menghambat efektivitas penyelesaian proyek tepat waktu. Sukarno et al. (2023) juga menekankan bahwa lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan sangat berperan dalam mendukung produktivitas dan efektivitas pekerjaan.

Dalam proyek konstruksi, kepemimpinan transformasional dapat menjadi faktor krusial dalam memastikan proyek berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai target penyelesaian tepat waktu. Namun, (Suryani et al., 2021) mengungkapkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi karyawan, dalam situasi tertentu penerapannya dapat menimbulkan ketidakpastian dan konflik jika tidak diimbangi dengan manajemen yang baik. Hal ini terutama terjadi ketika pemimpin terlalu berfokus pada visi jangka panjang tanpa mempertimbangkan faktor operasional yang mendukung penyelesaian proyek secara efisien. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan

transformatif dalam proyek-proyek konstruksi sangat bergantung pada bagaimana pemimpin dapat mengadaptasi strategi kepemimpinan mereka sesuai dengan kondisi yang dihadapi di lapangan.

Kesenjangan antara proyek yang diselesaikan tepat waktu dan yang mengalami keterlambatan juga dapat dikaitkan dengan faktor kepemimpinan dalam perusahaan. Setiabudi et al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja tim proyek melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan. Namun, dalam kondisi tertentu, kepemimpinan yang tidak efektif dapat menyebabkan kurangnya sinergi dalam tim, yang berkontribusi terhadap keterlambatan proyek (Nurochman & Hunein, 2025).

Dari perspektif pengelolaan proyek, data capaian kinerja menunjukkan bahwa meskipun mayoritas proyek dapat diselesaikan tepat waktu, adanya fluktuasi dalam persentase keterlambatan perlu menjadi perhatian. Hal ini sejalan dengan temuan (Fegade & Sharma, 2023) yang menegaskan bahwa peningkatan pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki korelasi langsung dengan keberhasilan penyelesaian proyek. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan, kompetensi karyawan, serta strategi evaluasi kinerja yang lebih akurat menjadi faktor krusial dalam meningkatkan capaian kinerja proyek PT. Panca Indah Jayamahe.

Kepemimpinan transformatif adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan guna mencapai kinerja yang lebih tinggi melalui pemberian otonomi dalam pekerjaan. Seperti yang disampaikan oleh (Dewanti et al.,

2024) yaitu Kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan sebagai perilaku seorang pemimpin yang memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi, menginspirasi mereka untuk melampaui ekspektasi, serta membimbing, mendukung, dan mendorong mereka untuk menemukan solusi inovatif dalam menghadapi tantangan organisasi. Menurut (Purba, 2020), bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan dukungan, komunikasi yang baik, dan dorongan kepada karyawan selama periode kerja tertentu.

Dalam sebuah perusahaan, khususnya di PT Panca Indah Jayamahe, pentingnya kepemimpinan transformasional semakin relevan. Perusahaan yang bergerak dalam proyek pipa gas ini menghadapi tantangan yang kompleks, termasuk kebutuhan untuk meningkatkan kinerja karyawan di lapangan. Kepemimpinan transformasional diharapkan dapat meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Menurut hasil pra-survey Kepemimpinan Transformasional, karyawan PT. Panca Indah Jayamahe memiliki kategori kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional di PT. Panca Indah Jayamahe ditandai dengan adanya inspirasi, motivasi, dan dukungan yang kuat dari para pemimpin kepada karyawan. Para karyawan merasa lebih terlibat dan loyal terhadap perusahaan karena adanya kepemimpinan yang mampu menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, efektivitas kepemimpinan transformasional juga bergantung pada

lingkungan kerja yang mendukung, termasuk sistem pengambilan keputusan dan pola koordinasi dalam perusahaan. Struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif memungkinkan komunikasi yang lebih terbuka serta pengambilan keputusan yang lebih cepat karena mengurangi birokrasi dan memberikan kewenangan lebih besar kepada pemimpin di setiap level organisasi. Dengan keputusan yang lebih cepat, organisasi dapat lebih responsif terhadap perubahan lingkungan dan lebih efektif dalam menyelesaikan permasalahan internal. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Evanthi (2021), yang menyatakan bahwa Bentuk organisasi organik dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Struktur organisasi memiliki pengaruh paling besar terhadap gaya kepemimpinan, kinerja organisasi, inovasi, kepercayaan karyawan, tingkat kepuasan kerja, keadilan yang dirasakan, dan kinerja individu. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT. Panca Indah Jayamahe, didukung oleh lingkungan kerja yang sesuai, dapat berkontribusi pada peningkatan loyalitas dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Loyalitas dapat dilihat sebagai afiliasi individu dengan organisasi atau kelompok sosial, serta kesediaan mereka untuk berkorban demi kepentingan seseorang atau perusahaan. Komitmen ini sering melibatkan pengorbanan pribadi untuk mendukung tujuan organisasi (Nguyen et al., 2020). Loyalitas juga dapat dipahami sebagai kesetiaan, pengabdian, dan kepercayaan yang diberikan atau diarahkan kepada individu atau

organisasi, di mana terdapat rasa tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan yang baik serta perilaku yang baik (Saputra et al., 2023). Loyalitas ditunjukkan melalui sikap, perilaku, dan ciri-ciri psikologis individu. Loyalitas karyawan muncul dari keselarasan antara tanggung jawab organisasi, kondisi psikologis individu, dan hubungan antara individu dan organisasi dalam lingkungan psikologis. Dalam prosesnya, aspek psikologis dan emosional juga berperan dalam memengaruhi bagaimana individu merespons lingkungan kerja dan membuat keputusan, yang pada akhirnya dapat menyebabkan perilaku yang tidak terduga (Pertiwi et al., 2020). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor psikologis yang mendasari loyalitas karyawan menjadi penting untuk memastikan keterikatan mereka dengan organisasi secara berkelanjutan.

Loyalitas karyawan terwujud dalam komitmen mereka untuk mencapai tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas, bekerja secara efisien, dan dengan tekun berusaha untuk memberikan layanan yang berkualitas kepada pelanggan. Loyalitas karyawan dapat dianggap sebagai bentuk perilaku kewarganegaraan organisasi, di mana karyawan secara aktif menunjukkan kesetiaan mereka untuk mempromosikan kepentingan organisasi dan menjunjung tinggi citranya di lingkungan eksternal. Komitmen ini melibatkan pengorbanan pribadi untuk mendukung tujuan organisasi. Karyawan yang loyal termotivasi untuk mema mereka secara maksimal, berkontribusi langsung terhadap operasi dan kinerja organisasi. Dedikasi dan komitmen mereka memiliki dampak yang signifikan dalam

mendorong kesuksesan organisasi. Loyalitas dan keterlibatan karyawan memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Karyawan yang loyal dan bersemangat sangat penting untuk membangun hubungan yang positif dan efektif dengan pelanggan, mitra, dan pemangku kepentingan. Komitmen dan dedikasi mereka berkontribusi dalam membangun kepercayaan dan membina hubungan jangka panjang, yang pada akhirnya menguntungkan organisasi dalam berbagai aspek.

Loyalitas karyawan merupakan aspek penting yang mempengaruhi stabilitas dan efektivitas operasional perusahaan. Tingkat *turnover* yang tinggi sering kali mencerminkan masalah dalam loyalitas karyawan, yang bisa disebabkan oleh berbagai faktor seperti ketidakpuasan kerja, kurangnya penghargaan, atau peluang karier yang lebih baik di tempat lain. Loyalitas individu terhadap suatu entitas tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga oleh interaksi sosial dan lingkungan yang membentuk preferensi dan keterikatan mereka. Hariyana & Syahputra (2023) menemukan bahwa faktor sosialisasi, seperti pengaruh lingkungan dan hubungan interpersonal, memiliki dampak signifikan dalam membangun loyalitas seseorang. Loyalitas individu terhadap suatu entitas tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga oleh interaksi sosial dan lingkungan yang membentuk preferensi dan keterikatan mereka. Dalam konteks organisasi, hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara karyawan, kepemimpinan, dan budaya kerja dapat berkontribusi dalam meningkatkan keterikatan serta loyalitas mereka terhadap perusahaan. Berdasarkan data

turnover karyawan PT Panca Indah Jayamahe dari tahun 2019 hingga 2023 yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.2. *Turnover* Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Persentase Turnover Total (%)
2019	214	20	9,35
2020	214	28	13,08
2021	218	31	14,22
2022	215	25	11,63
2023	220	35	15,91

Sumber: Data Internal PT. Panca Indah Jayamahe

Turnover karyawan di PT. Panca Indah Jayamahe mengalami fluktuasi dengan kecenderungan meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Salah satu faktor yang berkontribusi adalah beban kerja yang tinggi tanpa penyesuaian jumlah tenaga kerja dan kompensasi yang sepadan, yang menyebabkan stres dan penurunan kepuasan kerja (Saputra et al., 2023). Dalam konteks kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional yang idealnya mampu meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan belum diterapkan secara efektif. Kepemimpinan transformasional menekankan motivasi, inspirasi, dan pengembangan individu, tetapi jika tidak diterapkan dengan baik, karyawan dapat merasa kurang dihargai atau tidak mendapatkan dukungan yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaannya (Santi & Kurniati, 2020). Intensi *turnover* karyawan dipengaruhi oleh tawaran pekerjaan eksternal dengan kompensasi lebih tinggi, yang

mengindikasikan bahwa strategi motivasi internal perusahaan mungkin belum cukup kuat (Dewa Perdana & Swasti, 2024). Kurangnya transparansi kebijakan serta komunikasi yang terbatas antara manajemen dan karyawan juga menjadi kendala yang memengaruhi keterikatan mereka terhadap perusahaan.

Selain itu, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi turut berperan dalam meningkatnya *turnover*. Tuntutan proyek yang tinggi, jam kerja yang panjang, serta minimnya apresiasi terhadap usaha karyawan dapat mengurangi motivasi mereka untuk tetap bertahan di Perusahaan (Gunawan & Andani, 2020). Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan memberikan dukungan emosional kepada karyawan. Namun, ketika komitmen organisasi dan pemimpin kurang memperhatikan aspek keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, karyawan lebih rentan mengalami kejenuhan dan stres yang berujung pada keinginan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. Komitmen organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kecenderungan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Misalnya, anggota atau karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung mempunyai potensi yang lebih besar dalam konsistensinya untuk tetap berada dalam organisasi (Jariyah & Swasti, 2022).

Faktor eksternal seperti meningkatnya peluang kerja di industri konstruksi juga menjadi pemicu *turnover* yang signifikan. Industri yang berkembang pesat menciptakan persaingan tenaga kerja yang semakin

ketat, di mana karyawan dengan keterampilan tertentu dapat dengan mudah berpindah ke perusahaan lain yang menawarkan kondisi kerja lebih baik. Dalam situasi ini, kepemimpinan transformasional dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan memberikan kesempatan pertumbuhan karier yang lebih jelas.

Selain faktor eksternal, perubahan kebijakan internal perusahaan juga berdampak pada stabilitas kerja karyawan. Restrukturisasi tim, perubahan sistem manajemen proyek, serta ketidakjelasan arah kebijakan perusahaan dapat menciptakan ketidakpastian di kalangan karyawan. Jika pemimpin gagal mengkomunikasikan perubahan ini dengan baik, maka rasa tidak aman dalam bekerja dapat meningkat, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Savitri & Sukarno (2023) menegaskan bahwa tingginya *turnover* dapat berdampak pada penurunan produktivitas dan meningkatnya biaya rekrutmen serta pelatihan tenaga kerja baru.

Dengan meningkatnya *turnover*, perusahaan perlu menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai kunci dalam strategi retensi karyawan. Kepemimpinan yang mampu memberikan visi yang jelas, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, serta menyediakan jalur pengembangan karier yang lebih baik dapat membantu mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Selain itu, penerapan kebijakan kompensasi yang lebih kompetitif serta keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi menjadi faktor penting dalam mempertahankan

tenaga kerja yang berkualitas. Kepemimpinan transformasional juga memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan yang jelas, tetapi juga membangun hubungan yang lebih mendalam dengan karyawan melalui komunikasi yang efektif, pemberdayaan, serta penghargaan atas kontribusi individu. Menurut Silaban et al., (2023), kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, membangun keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi, serta mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan.

Keterlibatan karyawan yang meningkat akibat kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih kuat, produktivitas yang lebih optimal, serta kecenderungan untuk berkontribusi dalam inovasi dan pencapaian tujuan strategis organisasi (Berlin Febriyanti & Anugerah Izzati, 2024). Namun, dalam praktiknya, tingkat keterlibatan dan loyalitas karyawan tidak selalu berjalan seiring dengan peningkatan kompetensi atau kemauan untuk mengembangkan diri. Hal ini menunjukkan bahwa memiliki loyalitas dan keterlibatan saja tidak cukup untuk menjamin keberhasilan individu dalam organisasi. Dalam konteks organisasi, diperlukan ketahanan dan konsistensi individu dalam menghadapi tantangan agar mereka dapat mencapai tujuan jangka panjang (Sawitri et al., 2023). Loyalitas dan keterlibatan yang didukung oleh ketekunan dan daya juang yang tinggi akan

membantu karyawan bertahan dalam situasi sulit serta berkontribusi secara lebih maksimal terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini, Social Exchange Theory digunakan sebagai teori utama. Social Exchange Theory merupakan landasan teoretis yang menjelaskan bagaimana hubungan antara karyawan dan organisasi terbentuk melalui mekanisme timbal balik yang saling menguntungkan (Ahmad et al., 2023). Dalam lingkungan kerja, teori ini menekankan bahwa karyawan cenderung meningkatkan loyalitas dan keterlibatan apabila mereka memperoleh perlakuan yang adil serta mendapatkan dukungan dari organisasi (Sufyanto, 2024).

Kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertukaran sosial yang positif. Lai et al. (2020) menemukan bahwa kepercayaan dan keadilan dalam hubungan kerja memperkuat efek positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan, dapat dilihat sebagai bentuk dukungan organisasi yang signifikan. Karyawan yang merasa didukung oleh pemimpin mereka akan merespons dengan meningkatkan loyalitas dan keterlibatan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Selaras dengan temuan tersebut, Loliyani et al. (2024) menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap loyalitas dan komitmen karyawan melalui

mekanisme pertukaran sosial. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap tujuan organisasi.

Selain itu, Katili et al. (2021) juga menemukan bahwa pengelolaan yang efektif terhadap tuntutan dan sumber daya pekerjaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi kelelahan kerja. Sumber daya pekerjaan yang memadai berhubungan positif dengan kinerja tugas dan perilaku organisasi, yang mendukung argumen bahwa dukungan organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui mekanisme pertukaran sosial.

Research gap untuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dapat dilihat pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Asbari et al. (2019); Fayzhall et al., (2020); Jumiran et al., (2020); Maesaroh et al., (2020)). Kepemimpinan ini dikaitkan dengan peningkatan motivasi, inovasi, dan komitmen karyawan, yang berdampak positif pada kinerja. Namun, hasil penelitian lain menunjukkan inkonsistensi. Studi oleh Eliyana et al. (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Suryani et al. (2021) bahkan mengungkapkan bahwa dalam kondisi tertentu, kepemimpinan transformasional dapat berdampak negatif jika ekspektasi yang terlalu tinggi menyebabkan stres kerja. Penelitian Ramadhani (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformatifional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Setiawan & Ellyana (2021) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa kepemimpinan transformatifional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Research gap untuk pengaruh kepemimpinan transformatifional terhadap loyalitas karyawan, dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh Marwanto & Hasyim (2023) menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di PT. Penjalindo Nusantara (Metaflex). Penelitian yang dilakukan oleh Mahayuni & Dewi (2020) menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformatifional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Mardika Griya Prasta. Namun, temuan yang bertolak belakang dikemukakan oleh Ang & Edalmen (2021), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformatifional justru memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan adanya kemungkinan bahwa dalam kondisi tertentu, kepemimpinan transformatifional tidak selalu berdampak positif. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, keadilan organisasi, atau beban kerja dapat menjadi variabel yang memoderasi atau memediasi hubungan tersebut.

Research Gap dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformatifional terhadap Keterikatan Karyawan menunjukkan hasil yang beragam. Hayati (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformatifional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, di mana peningkatan

kualitas kepemimpinan berdampak langsung pada meningkatnya keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Namun, temuan berbeda ditunjukkan oleh Soelistio & Marianti (2025), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap keterikatan karyawan, mengindikasikan adanya faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan keterikatan tersebut.

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka penelitian ini akan mengkaji pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja melalui loyalitas dan keterlibatan karyawan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang, maka berikut ialah rumusan masalah pada penelitian ini:

- a. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
- b. Apakah Loyalitas Karyawan memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan?
- c. Apakah Keterlibatan Karyawan memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini berdasarkan rumusan masalah diatas, berikut adalah tujuan dari penelitian ini:

- a. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan
- b. Untuk mengetahui Loyalitas Karyawan memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan
- c. Untuk mengetahui Keterlibatan Karyawan memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

1.4. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), dan diharapkan mampu memberikan tambahan wacana dan riset berkaitan dengan Kinerja Karyawan.

- b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi acuan dan referensi bagi para praktisi industri untuk dapat lebih memahami konsep atas peran Gaya Kepemimpinan yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan pada Perusahaan.