

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pesatnya perkembangan lanskap bisnis di era revolusi industri 4.0 menuntut perusahaan untuk terus memperkuat kinerja dan daya saing organisasinya. Kunci utama keberhasilan tersebut terletak pada efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Perusahaan tidak lagi memposisikan karyawan hanya sebagai komponen aset, tetapi memandangnya sebagai elemen krusial yang menggerakkan roda organisasi menuju target yang ditetapkan. Perkembangan digitalisasi, otomatisasi, serta kecerdasan buatan telah membawa transformasi signifikan dalam dunia kerja, sehingga organisasi perlu menyesuaikan strategi pengelolaannya agar tetap adaptif dan mampu bertahan dalam persaingan global (Ekuma, 2024).

Dalam kondisi tersebut, manajemen memegang peranan strategis dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan seluruh sumber daya yang ada pada organisasi agar dapat meraih capaian secara efisien. Keberhasilan pencapaian sasaran organisasi secara maksimal sangat bergantung pada keberadaan manajemen, yang oleh Suriniangsih (2024) didefinisikan sebagai tata kelola berkesinambungan yang meliputi tahap perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan. Selain itu, manajemen juga berkaitan dengan proses pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, penyusunan strategi, serta koordinasi dan integrasi berbagai aktivitas organisasi.

Dari sekian banyak elemen manajemen, sumber daya manusia (SDM) pada dasarnya merupakan tumpuan utama yang menentukan bagaimana sebuah organisasi dikelola dan dijalankan, karena berfokus pada pemberdayaan karyawan sebagai aset strategis perusahaan (Mayer et al., 2025). Dalam kegiatan manufaktur, keberadaan SDM yang berkualitas merupakan faktor kunci dalam menunjang proses produksi. SDM yang kompeten berperan dalam merancang, mengoperasikan, dan mengelola kelancaran proses produksi, mulai dari tingkat manajerial hingga karyawan operasional, guna mewujudkan keunggulan bisnis yang berkelanjutan.

Peran SDM dalam organisasi bersifat sangat vital untuk mencapai target yang ditetapkan (Hasibuan, 2023). Posisinya tidak hanya terbatas pada tingkatan operasional, tetapi juga menjadi tumpuan inovasi dan keberlangsungan jangka panjang. Kemampuan organisasi dalam mengelola potensi internal ini secara maksimal sekaligus merespons perubahan eksternal menjadi indikator utama keberhasilan manajemen SDM tersebut. Menghadapi situasi tersebut, kepemimpinan yang efektif dibutuhkan untuk memupuk motivasi intrinsik melalui interaksi atasan dan bawahan yang suportif. Sinergitas ini tidak hanya membuat karyawan menjalankan tugasnya secara profesional, tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan yang kuat terhadap organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia di lingkup ini memiliki tantangan tersendiri, terutama karena karakteristik pekerjaan yang cenderung terstruktur. Dengan demikian pembentukan iklim kerja yang mendukung eksplorasi ide dan inovasi merupakan salah satu fokus inti dalam pengelolaan sumber daya

manusia. Efektivitas tata kelola SDM ini tidak hanya mendorong keterlibatan karyawan dalam menerapkan metode kerja yang lebih maju, tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan kinerja personal yang mendukung keberlanjutan serta efisiensi kinerja organisasi secara menyeluruh.

Selaras dengan itu, Lestari (2016) menegaskan bahwa keberhasilan pencapaian sasaran strategis perusahaan sangat ditentukan oleh tingkat kinerja karyawan. Hasil kerja individu maupun unit proses dalam menuntaskan instruksi tugas merupakan wujud nyata dari kinerja. Mangkunegara (2016) mempertegas hal ini dengan menyatakan bahwa kualitas serta kuantitas output karyawan menjadi tolok ukur utama dari tanggung jawab yang mereka jalankan. Selain faktor internal individu, peran pimpinan juga menjadi salah satu determinan kuat yang menentukan tinggi rendahnya tingkat kinerja tersebut.

Pendekatan *transformational leadership* berupaya menyentuh aspek kesadaran dan motivasi internal bawahan. Dengan mengilhami seluruh elemen organisasi, kepemimpinan ini berhasil melahirkan komitmen ekstra dalam meraih target lembaga, yang lahir atas kesadaran pribadi ketimbang rasa tertekan (Nawawi, Bachtiar, & Susanto, (2018)) pemimpin dengan gaya ini terlibat langsung dalam proses kerja, termasuk mendukung anggota kelompok untuk menyelesaikan tugas mereka dengan baik. Mereka menunjukkan antusiasme yang tinggi terhadap bawahan, yang pada gilirannya memotivasi dan memberikan energi kepada anggota tim. Pemimpin ini juga sangat peduli terhadap kesejahteraan dan perkembangan setiap individu yang mereka pimpin. Gaya kepemimpinan transformasional mendorong lahirnya kreativitas dan inovasi

anggota tim melalui perhatian individu yang intensif serta keteladanan dari seorang pimpinan (Bass & Avolio, 1994). Lebih dari sekadar menuntaskan kewajiban manajerial, figur pemimpin dalam model ini berupaya merajut relasi emosional, menginternalisasikan nilai-nilai lembaga, serta memicu dorongan kerja dari dalam diri setiap karyawan. Dengan karakteristik tersebut, gaya kepemimpinan ini berpeluang menjadikan suasana kerja menjadi lebih sehat, kondusif, dan produktif. Terdapat beragam pertimbangan yang mendorong pemimpin memilih menerapkan *Transformational Leadership*, salah satunya berkaitan dengan tingkat *Employee Engagement* bagi karyawan. Pegawai dengan *employee engagement* yang kuat cenderung lebih peka terhadap dinamika lingkungan tempatnya bekerja. Mereka tidak hanya sigap bekerja sama dalam tim, tetapi juga aktif mendorong peningkatan performa dan target perusahaan (Tampubolon, 2016)..

Beberapa tahun belakangan, *employee engagement* makin gencar diteliti dalam dinamika manajemen organisasi modern. Urgensi topik ini bertumpu pada kenyataan bahwa karyawan yang terikat secara emosional dan mental dengan pekerjaannya cenderung tampil lebih produktif, kreatif, serta mampu menghasilkan performa kerja yang unggul (Tanwar, 2017). Secara teoritis, Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan kondisi ini sebagai bentuk kondisi psikologis positif yang mendatangkan kepuasan profesional, yang manifes dalam tiga domain utama: *vigor* (energi kerja), *dedication* (rasa kebermaknaan dan keterikatan), serta *absorption* (fokus dan konsentrasi penuh saat bertugas).

Di sisi lain, Agatha et al (2022) menegaskan bahwa *employee engagement* mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki komitmen dan rasa keterikatan terhadap organisasinya. Dalam konteks penelitian ini, variabel tersebut diposisikan sebagai pemediasi yang menjembatani hubungan antara variabel independen (X) dan dependen (Y). Gagasan ini berangkat dari anggapan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memicu keterikatan kerja yang lebih tinggi, yang kelak berdampak positif pada pencapaian kinerja. Oleh sebab itu, dampak dari gaya kepemimpinan ini tidak sekadar bekerja secara langsung, melainkan juga beroperasi secara tidak langsung lewat penguatan *employee engagement*. Argumen ini didukung oleh penelitian Helalat et al. (2025) berjudul “*Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement*”, yang mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, Santoso et al. (2022) menggarisbawahi bahwa di tengah dinamika dunia usaha, sosok pemimpin transformasional mampu mendongkrak keterlibatan kerja melalui pola komunikasi yang terbuka serta pendampingan emosional yang berkesinambungan. Hal ini erat kaitannya dengan dimensi *individualized consideration*, yakni bentuk kepedulian nyata pimpinan terhadap aspirasi dan potensi pertumbuhan setiap anggota tim. Bentuk perhatian tersebut membuat karyawan merasa diapresiasi, diarahkan, dan dilibatkan dalam proses kerja, sehingga mendorong mereka untuk berkontribusi lebih besar bagi organisasi.

Dukungan empiris lain juga ditemukan pada studi W. Jiatong et al. (2022) berjudul *“The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement ”* yang melibatkan sebanyak 845 karyawan hotel di Tiongkok. Penelitian ini menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berdampak positif dengan komitmen pada organisasi afektif serta kinerja kerja. Lebih jauh, hasilnya mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi afektif tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga secara parsial memengaruhi kinerja kerja melalui keterikatan karyawan (employee engagement).. Temuan tersebut dengan menegaskan bahwa *Employee Engagement* merupakan variabel penting untuk memahami mekanisme bagaimana *Transformational Leadership* juga dapat memengaruhi kinerja, khususnya dalam konteks industri perhotelan.

Secara keseluruhan, temuan tersebut mengindikasikan bahwa *Employee Engagement* kerap berperan sebagai mediator yang bermakna dalam menjelaskan keterkaitan antara *Transformational Leadership* dan kinerja karyawan, sehingga menegaskan pentingnya variabel ini dalam kerangka manajemen kinerja. Huynh (2024) juga menyoroti bahwa dalam perkembangan kepemimpinan kontemporer, relevansi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap motivasi dan performa karyawan semakin menguat, terutama pada lingkungan kerja yang menuntut kolaborasi intensif serta kemampuan adaptasi yang tinggi. Sejalan dengan itu, Peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ditemukan semakin kuat saat diimbangi dengan keterikatan

kerja (*employee engagement*) yang tinggi, sebagaimana ditegaskan oleh Kuntadi (2023) dalam studinya pada konteks organisasi di Indonesia.

Walaupun berbagai penelitian menunjukkan manfaat *Transformational Leadership*, literatur yang ada masih memperlihatkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*), terutama terkait konsistensi pengaruh antara *Transformational Leadership*, kinerja karyawan, dan *Employee Engagement*. Salah satu bukti ketidakkonsistenan tersebut tampak pada penelitian Yolinda Yanti Sonbay et al. (2025) berjudul “*The Influence of Work Morale, Leadership and Organizational Culture on Employee Performance of the Kupang City Local Government Administration Section Through Job Satisfaction as a Mediating Variable*”. Berdasarkan hasil analisis, gaya kepemimpinan transformasional tidak berkontribusi secara nyata terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Fluktuasi performa pegawai justru lebih dipengaruhi oleh variabel lain yang lebih krusial, yakni *work morale* dan *job satisfaction* yang terbukti memiliki daya jauh lebih kuat.

Sejalan dengan itu, Christbelloni, Sendow, dan Kawet (2021) dalam penelitian berjudul “*Pengaruh Employee Engagement, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*” diketahui *Employee Engagement* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Justru, kepuasan kerja dan beban kerja muncul sebagai faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini menegaskan bahwa keterlibatan karyawan tidak selalu menjadi penentu utama peningkatan kinerja, terutama ketika terdapat variabel lain yang lebih kuat mendominasi pengaruh terhadap kinerja.

Temuan yang mengarah pada kesimpulan serupa turut disampaikan oleh Sucahyowati dan Hendrawan (2022) dalam Jurnal JIMB Universitas Negeri Gorontalo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai p sebesar 0,116 yang lebih besar dari 0,05, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian tersebut tidak dapat dibuktikan. Selain itu, penelitian tersebut menunjukkan adanya faktor lain yang lebih berperan dalam meningkatkan *Employee Engagement*, yaitu *Servant Leadership*, yang terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menimbulkan kesenjangan ilmiah dalam memahami peran *Employee Engagement* sebagai faktor penentu kinerja karyawan. Kondisi ini mendorong perlunya penelitian lanjutan untuk mengeksplorasi secara lebih mendalam apakah aspek-aspek seperti tingkat energi dalam bekerja, kemampuan bertahan dalam menghadapi kesulitan atau tekanan pekerjaan, serta komitmen yang kuat dalam bekerja mampu memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan, khususnya pada lingkungan kerja PT. Naru Catur Indonesia.

Research gap ini menunjukkan pentingnya eksplorasi lebih lanjut mengenai berbagai aspek yang memengaruhi kinerja karyawan. Kahn (1990) mengemukakan *engagement* sebagai keadaan ketika karyawan mengerahkan energi fisik, emosional, dan kognitif secara penuh dalam melaksanakan pekerjaannya. Tingginya keterikatan karyawan (*employee engagement*) tampak

dari antusiasme kerja yang solid, dedikasi untuk memberi hasil melampaui target, hingga loyalitas pada instansi. Atas dasar tersebut, pendedahan yang mendalam mengenai keterikatan karyawan ini menjadi kunci untuk membedah dinamika performa kerja mereka di ranah organisasi.. Sebagaimana yang sudah diajarkan oleh agama islam bahwasannya Konsep kepemimpinan ideal itu disebutkan didalam QS. An-Nisa ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”

Dalam ajaran Islam, Allah SWT memerintahkan agar setiap amanah disampaikan kepada pihak yang berhak serta menegaskan pentingnya menegakkan keadilan dalam kepemimpinan. Hal ini dipertegas melalui sabda Nabi Muhammad SAW yang menyatakan bahwa setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya (HR. Bukhari dan Muslim). Nilai-nilai tersebut sejalan dengan prinsip *Transformational Leadership* , di mana seorang pemimpin diharapkan mampu menjadi teladan, membangun kepercayaan, memperhatikan kesejahteraan karyawan, serta mendorong pengembangan potensi individu secara berkelanjutan. Kepemimpinan yang berlandaskan moral, amanah, dan keadilan diyakini mampu meningkatkan

keterlibatan karyawan serta mendorong tercapainya kinerja yang optimal. Kesadaran akan tanggung jawab kepemimpinan sebagaimana diajarkan dalam Islam menempatkan pemimpin tidak hanya sebagai bagian dari pengarah, tetapi juga sebagai figur yang bertanggung jawab secara etis dan sosial atas kinerja serta kesejahteraan bawahannya.

Sejalan dengan adanya kesenjangan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, diperlukan suatu kajian empiris yang tidak hanya menguji hubungan antarvariabel secara parsial, tetapi juga mampu menangkap dinamika *Leadership* dan *Employee Engagement* dalam konteks organisasi yang sesungguhnya. Oleh karena itu, pemilihan objek penelitian menjadi aspek yang sangat penting guna memastikan relevansi, kedalaman, serta kontribusi hasil penelitian yang dihasilkan. Penelitian ini diarahkan pada perusahaan yang bergerak di sektor teknologi, mengingat karakteristik industri ini menuntut tingkat inovasi, kolaborasi, dan kinerja karyawan yang tinggi sebagai faktor penentu keberlangsungan organisasi. Dalam konteks tersebut, PT Naru Catur Indonesia (NCI) dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan perusahaan teknologi yang berfokus pada pengembangan solusi digital inovatif untuk berbagai sektor, termasuk keuangan, kesehatan, serta layanan berbasis teknologi lainnya.

Dengan komitmen untuk memberikan kemudahan dalam kehidupan sehari-hari, NCI menghadirkan berbagai produk unggulan seperti platform pembayaran digital dan layanan transaksi multibiller, serta layanan kesehatan digital yang memungkinkan masyarakat mendapatkan akses medis secara lebih

cepat dan efisien. Sebagai perusahaan yang terus berkembang, NCI memiliki peran strategis dalam mendorong percepatan transformasi digital di Indonesia melalui penyediaan teknologi yang aman, terpercaya, dan inklusif bagi seluruh lapisan masyarakat.

Didukung oleh visi untuk menjadi pemimpin dalam industri teknologi berbasis layanan digital, PT Naru Catur Indonesia senantiasa mengedepankan inovasi, keamanan, serta pengalaman pengguna yang optimal. Dengan dukungan tim profesional yang berpengalaman, NCI secara konsisten menghadirkan solusi berbasis teknologi yang mampu menjawab tantangan dan kebutuhan masa kini maupun masa depan. Hal ini menjadikan NCI sebagai latar organisasi yang ideal untuk mengkaji dampak *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh tingkat *employee engagement*

Tabel 1. 1 Hasil Pra-Kuesioner Karyawan

Indikator	Persentase Tidak Setuju
Motivasi dari pimpinan	60%
Keteladanan pimpinan	50%
Dukungan kerja	40%

Sumber: Data Pra-kuesioner, 2025

Berdasarkan hasil pra-kuesioner awal yang dilakukan terhadap 10 orang karyawan, diperoleh gambaran awal mengenai kondisi kepemimpinan dan kinerja karyawan pada objek penelitian. Hasil pra-kuesioner tersebut menunjukkan bahwa sebagian responden masih memberikan penilaian yang belum optimal terhadap beberapa aspek kepemimpinan. Sekitar 60% responden menyatakan bahwa pimpinan belum secara konsisten memberikan motivasi kerja, sementara kurang lebih 50% responden menilai bahwa keterlibatan

pimpinan dalam membantu penyelesaian permasalahan kerja masih tergolong terbatas. Selain itu, sekitar 40% responden mengungkapkan bahwa arahan kerja yang diberikan pimpinan belum sepenuhnya jelas, sehingga berpotensi menimbulkan ketidakefektifan dalam pelaksanaan tugas.

Temuan dari pra-kuesioner tersebut diperkuat dengan hasil wawancara awal yang dilakukan secara langsung kepada beberapa karyawan. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa masih terdapat hambatan dalam komunikasi antara pimpinan dan karyawan, khususnya dalam hal penyampaian target kerja, pelaksanaan evaluasi kinerja, serta pemberian umpan balik terhadap hasil pekerjaan. Kondisi ini menyebabkan sebagian karyawan merasa belum memperoleh dukungan dan arahan yang memadai dalam menjalankan tanggung jawabnya. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa peran kepemimpinan memiliki kontribusi yang signifikan dalam membentuk perilaku kerja dan kinerja karyawan. Apabila kondisi kepemimpinan dan komunikasi ini tidak dikelola secara efektif, maka berpotensi menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja karyawan serta menghambat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Tabel 1. 2 Hasil Penilaian Rata-Rata Kinerja Pegawai

NO	Unsur - Unsur	Target	Nilai rata-rata 2021		Nilai rata-rata 2022		Nilai rata-rata 2023		Nilai rata-rata 2024		Nilai rata-rata 2025	
			Angka	Kriteria	Angka	Kriteria	Angka	Kriteria	Angka	Kriteria	Angka	Kriteria
1	Kesetiaan	91	80	baik	83	baik	87	baik	89	Baik	90	Baik
2	Kuantitas	90	78	baik	79	baik	80	baik	80	Baik	82	Baik
3	Tanggung Jawab	90	79	baik	80	baik	81	baik	82	Baik	83	Baik
4	Ketaatan	90	79	baik	79	baik	79	baik	80	Baik	81	Baik
5	Kejujuran	90	80	baik	80	baik	81	baik	81	Baik	82	Baik
6	Kerjasama	90	80	baik	81	baik	81	baik	82	Baik	84	Baik
7	Prakarsa (inisiatif)	90	79	baik	80	baik	81	baik	81	Baik	83	Baik
8	Kepemimpinan	90	77	baik	78	baik	79	baik	80	Baik	82	Baik
9	Kualitas	91	79	baik	80	baik	80	baik	83	Baik	84	Baik
		812	711		720		729		738		751	
rata-rata		90	79		80		81		82		83	

Sumber : PT NCI (Data diolah peneliti,2025)

Berdasarkan data internal perusahaan, capaian kinerja karyawan PT Naru Catur Indonesia selama periode 2021–2024 membuktikan adanya peningkatan yang fluktuatif. Pada tahun 2021, tingkat pencapaian kinerja tercatat sebesar 79%, kemudian meningkat menjadi 80% pada tahun 2022, dan kembali mengalami kenaikan mencapai 81% pada tahun 2023, begitupun dengan tahun 2024 dan 2025 mengalami peningkatan yang stabil sebesar 82 dan 83. Namun, meskipun penilaian kinerja menunjukkan adanya peningkatan yang positif, capaian tersebut belum sepenuhnya memenuhi target yang ditetapkan perusahaan sebesar 90. Terlebih unsur kuantitas, tanggung jawab, ketaatan, prakarsa (inisiatif), dan kepemimpinan yang nilai capaiannya pada tahun 2021 masih dibawah 80. Hal ini membuktikan bahwasannya masih ada kesenjangan antara kinerja karyawan dan target kinerja yang diharapkan oleh perusahaan

Temuan ini selaras dengan pandangan Mangkunegara (2017), yang mengemukakan bahwa kegagalan pegawai dalam memenuhi target organisasi mengindikasikan manajemen sumber daya manusia yang belum berjalan secara optimal. Kondisi tersebut menuntut intervensi manajerial yang lebih terarah agar sasaran lembaga dapat terealisasi secara maksimal. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dinilai memegang peranan krusial. Gaya kepemimpinan ini mengandalkan kapasitas figur pemimpin untuk merumuskan visi yang terarah, membangun dorongan kerja, serta memantik dorongan internal pegawai agar mampu menghasilkan performa di atas ekspektasi standar yang ditentukan.

Walaupun gaya kepemimpinan memiliki peran penting, peningkatan kinerja karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh pengaruh langsung dari kepemimpinan yang diterapkan. Tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan yang dikenal sebagai *Employee Engagement* juga menjadi pemicu yang turut membentuk capaian kinerja. Karyawan dengan *engagement* yang tinggi umumnya memperlihatkan dedikasi, antusiasme, serta komitmen yang kuat terhadap tugasnya, sehingga berdampak pada perbaikan kinerja secara menyeluruh. Atas dasar itu, *Employee Engagement* dipahami sebagai pola hubungan yang dapat menghubungkan pengaruh *Transformational Leadership* dengan kinerja karyawan.

Berangkat dari pemaparan tersebut serta kondisi permasalahan yang terjadi di perusahaan, peneliti merencanakan penelitian dengan judul ***“Pengaruh Transformational Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi pada PT Naru Catur Indonesia Kota Bandung”***. Ketertarikan terhadap topik ini didasari pemahaman bahwa *Transformational Leadership* berpotensi mendorong peningkatan kinerja, namun pengaruhnya tidak selalu terjadi secara langsung. Oleh karena itu, penelitian ini menitikberatkan pada pengujian *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dapat berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

Lebih lanjut, memahami proses tersebut tidak lepas dari peran penting *employee engagement*. Variabel ini mencakup aspek yang lebih luas dari sekadar keterikatan perilaku, yaitu keterlibatan emosional dan kognitif karyawan

terhadap tugas-tugasnya. Pengujian peran mediasi dalam studi ini diharapkan mampu mengungkap mekanisme mendasar yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan pencapaian kinerja karyawan jangka panjang. Dengan demikian, kontribusi yang dihasilkan mencakup dua sisi: memperkaya khazanah teori terkait kepemimpinan dan kinerja, serta memberikan panduan praktis bagi perusahaan untuk merumuskan kebijakan kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan *employee engagement*.

B. Identifikasi Masalah

1. Masalah Praktis

Secara praktis, PT. Naru Catur Indonesia menghadapi tantangan dalam menjaga dan meningkatkan kerja karyawann. Berdasarkan hasil pra survei ditemukan beberapa permasalahan seperti:

- a. Terdapat ketidaksamaan persepsi karyawan mengenai arah dan tujuan kerja yang berdampak pada penyelarasan tugas di unit organisasi.
- b. Lingkungan kerja belum sepenuhnya mendukung tumbuhnya inisiatif dan inovasi yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas keterlibatan karyawan.
- c. Pemanfaatan sumber daya kerja oleh karyawan menunjukkan tingkat efektivitas yang belum merata, sehingga memengaruhi produktivitas.
- d. Komitmen individual karyawan relatif tinggi, namun tidak sepenuhnya ditopang oleh dukungan struktural organisasi yang memadai.

Praktik kepemimpinan yang berjalan belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan psikologis karyawan untuk mencapai *engagement* yang optimal.

2. Masalah Empiris

Secara empiris, berbagai penelitian terdahulu telah mengidentifikasi adanya hubungan antara *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, dan kinerja karyawan. Berikut masalah empiris pada penelitian ini, diantaranya:

- a. Masih sedikit penelitian yang dilakukan dalam konteks perusahaan *start up* khususnya dibidang *software* serta lingkungan perusahaan yang memiliki karakteristik organisasi dan budaya kerja berbeda dibandingkan perusahaan lain.
- b. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang bervariasi dan belum konsisten, misalnya ada yang membuktikan pengaruh langsung signifikan kepemimpinan terhadap kinerja, namun ada pula yang menemukan bahwa pengaruh tersebut signifikan hanya jika dimediasi oleh *Employee Engagement*, begitupun ada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh lain yang mendominasi selain *Employee Engagement*.

C. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah

Agar pembahasan tidak terlalu meluas dan tetap selaras dengan tujuan utama, penelitian ini difokuskan pada beberapa batasan masalah berikut::

1. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam ranah Manajemen Sumber Daya Manusia, dengan fokus kajian pada *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, dan kinerja karyawan. Objek penelitian yang

dipilih adalah PT Naru Catur Indonesia, yaitu perusahaan perangkat lunak yang bergerak di berbagai bidang, antara lain *Micro Financing*, *Graphic Design*, Multimedia, aplikasi web, aplikasi mobile, integrasi sistem, serta pengadaan *hardware*.

Pemilihan objek penelitian ini didasari oleh sejumlah pertimbangan strategis terkait karakteristik yang dimilikinya. Karakteristik khusus tersebut dinilai relevan dan mampu memberikan gambaran yang utuh untuk menjawab permasalahan penelitian secara komprehensif pada perusahaan yang menuntut kinerja karyawan yang tinggi, inovasi berkelanjutan, serta kolaborasi yang intensif dalam lingkungan kerja berbasis teknologi. Penelitian ini menganalisis keterkaitan antara tiga variabel utama. Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) ditempatkan sebagai variabel independen (X) yang memengaruhi variabel lainnya. Sementara itu, keterikatan karyawan (*employee engagement*) bertindak sebagai variabel mediasi (Z) yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Sementara itu, Adapun kinerja karyawan (Y) diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi secara langsung oleh *Transformational Leadership* serta secara tidak langsung lewat intervensi *Employee Engagement*. Fokus utama pengujian ini adalah membedah sejauh mana *Transformational Leadership* dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan, baik secara linier maupun melalui dorongan *Employee Engagement* selaku variabel mediasi. Melalui kerangka tersebut, analisis ini

ditujukan untuk menyajikan pemahaman yang lebih utuh mengenai dinamika kepemimpinan dalam memacu produktivitas kerja pada ekosistem industri berbasis teknologi.

2. Batasan Masalah

- a. Penelitian ini tidak membahas pemicu lain di luar *Transformational Leadership* dan *Employee Engagement* yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, antusiasme, dedikasi, keterlibatan mendalam dalam pekerjaan.
- b. Data yang digunakan terbatas pada karyawan tetap PT. Naru Catur Indonesia Kota Bandung yang aktif bekerja selama tahun penelitian berlangsung.
- c. Penelitian difokuskan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung *Transformational Leadership* terhadap kinerja melalui *Employee Engagement* menggunakan pendekatan kuantitatif.
- d. Aspek *Transformational Leadership* yang dikaji mencakup motivasi, dorongan inovasi kepada karyawan sedangkan *Employee Engagement* pada dedikasi yang sebagaimana menurut schaufelli & baker.

D. Rumusan Masalah

Merujuk pada uraian latar belakang serta hasil identifikasi masalah di atas, adapun rumusan masalah yang menjadi fokus kajian ini adalah:

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

2. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* ?
3. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap kinerja karyawan?

E. Tujuan Penelitian

Rumusan masalah tersebut disusun sebagai dasar untuk menetapkan arah penelitian sehingga tujuan yang hendak dicapai selaras dengan fokus kajian. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* .
3. Untuk menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis peran *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Transformational Leadership* dan kinerja karyawan.

F. Manfaat Penelitian

Merujuk pada tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya, keberlangsungan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam beberapa hal berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan manajemen, khususnya pada ranah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), melalui penguatan kajian teoritis dan bukti empiris mengenai pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kinerja karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian diharapkan dapat melengkapi referensi yang telah ada sekaligus memperjelas pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan kinerja saling terhubung dalam satu mekanisme hubungan. Selain itu, temuan penelitian ini juga diharapkan memberikan sudut pandang yang lebih luas bagi praktisi maupun peneliti, khususnya yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini dapat dijadikan rujukan untuk pengembangan studi selanjutnya yang berkaitan dengan *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, dan *kinerja karyawan*, baik pada organisasi berbasis teknologi maupun pada sektor lain yang relevan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi media pengembangan kemampuan penulis, mulai dari penyusunan desain penelitian, pelaksanaan pengumpulan data, pengolahan dan analisis informasi, hingga penyajian hasil dalam bentuk laporan ilmiah yang sistematis. Di

samping itu, penelitian ini juga disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan kelulusan program Strata 1 (S1) pada Jurusan Manajemen.

b. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman masyarakat mengenai peran *Transformational Leadership* dan *Employee Engagement* dalam membentuk kinerja kerja yang efektif. Hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan dan refleksi, terutama bagi individu yang berkecimpung dalam dunia kerja maupun organisasi, terkait pentingnya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan motivasi, keterlibatan, serta relasi kerja yang konstruktif untuk mendukung produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

c. Bagi Akademisi

Dari sisi akademik, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan ilmu manajemen, terutama pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dengan memperkuat serta memperluas telaah teoritis dan bukti empiris mengenai pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kinerja karyawan, dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi.

d. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi sekaligus bahan evaluasi yang relevan. Temuan penelitian diharapkan membantu pihak manajemen memahami pentingnya kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi, arah (visi), serta

perhatian individual kepada karyawan dalam membentuk perilaku kerja yang positif. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan masukan bagi divisi sumber daya manusia (HRD) dalam merancang pendekatan manajemen yang meningkatkan rasa keterlibatan karyawan dan mendorong terbentuknya energi kerja yang positif melalui *Employee Engagement*.

G. Jadwal Penelitian

Rencana jadwal penelitian ini disusun agar pelaksanaan penelitian dapat berjalan dengan terarah dan sesuai waktu yang telah ditentukan. Adapun rincian jadwal penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Jadwal Penelitian

Kegiatan	Waktu									
	2025		2026							
	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt
Pengajuan Judul										
Observasi Awal										
Penyusunan Proposal Penelitian										
Bimbingan Proposal Penelitian										
Seminar Proposal Penelitian										
Revisi Proposal Penelitian										
Pengolahan Data										
Bimbingan Skripsi										
Penyelesaian Skripsi										
Sidang skripsi										

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

H. Sistematik Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan skripsi ini disusun untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai struktur dan isi penelitian. Adapun sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan konteks penelitian melalui pemaparan latar belakang, identifikasi permasalahan, ruang lingkup serta batasan penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, jadwal pelaksanaan penelitian, hingga sistematika penyusunan skripsi.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan dasar teori dan referensi yang mendukung penelitian, yang mencakup:

- a. Telaah terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang relevan;
- b. Konsep dan teori terkait manajemen, manajemen sumber daya manusia, *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, serta kinerja karyawan;
- c. Pembahasan keterkaitan antarvariabel dalam penelitian
- d. Penyusunan kerangka pemikiran beserta hipotesis penelitian.

3. BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini memaparkan rancangan dan prosedur penelitian yang digunakan, meliputi

- a. Desain penelitian
- b. Penentuan populasi dan sampel

- c. Jenis serta sumber data
- d. Teknik pengumpulan data
- e. Definisi operasional variabel
- f. Teknik pengolahan serta analisis data

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan hasil penelitian yang telah diperoleh dari data lapangan, meliputi:

- a. Gambaran umum PT. Naru Catur Indonesia,
- b. Deskripsi data,
- c. Hasil uji analisis,
- d. Pembahasan hasil penelitian berdasarkan teori dan penelitian terdahulu.

5. BAB V PENUTUP

Bab ini memuat simpulan penelitian dan rekomendasi atau saran yang ditujukan bagi perusahaan, kalangan akademisi, serta peneliti berikutnya.

6. DAFTAR PUSTAKA

Bagian ini memuat rujukan yang digunakan dalam penyusunan skripsi, berupa buku, artikel jurnal ilmiah, dan sumber lain yang relevan dengan topik penelitian.

7. LAMPIRAN

Berisi instrumen penelitian (kuesioner), data hasil penelitian, hasil uji statistik, serta dokumen pendukung lainnya.