

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Keunggulan kompetitif di pasar kerja internasional dan lokal dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia merupakan aset strategis bagi perusahaan untuk merumuskan dan mengimpelamntasikan tujuan (Arslan *et al.*, 2018). Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan suksesnya suatu perusahaan (Macke & Genari, 2018). José *et al.* (2017) menjelaskan bahwa dukungan dari Sumber Daya Manusia yang ada di dalam perusahaan merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan. Sumber Daya Manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan (Sutrisno, 2019).

Sumber Daya Manusia yang memiliki dampak positif untuk perusahaan adalah Sumber Daya Manusia yang memiliki kinerja unggul (Guest, 2017). Kinerja mengindikasi hasil *financial atau non-financial* untuk karyawan dan perusahaan (Kokkaew *et al.*, 2022).

Sumber Daya Manusia pada suatu perusahaan menginvestasikan sebagian besar waktu mereka di tempat bekerja. Sumber Daya Manusia lebih dari sekedar komoditas perusahaan yang paling berharga, mereka memainkan peran penting dalam keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dan potensi keunggulan kompetitif (Almaamari, 2020).

Saat ini pekerjaan semakin menantang dan kompleks, kinerja karyawan sangat penting untuk keberlanjutan dan keberhasilan perusahaan (Cesário, 2017). Fenomena kinerja pegawai merupakan kontruksi multidimensi dan kriteria yang sangat vital untuk menentukan keberhasilan dan kegagalan perusahaan. Reputasi dan profitabilitas perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan yang ada di dalamnya (Sendawula *et al.*, 2018).

Banyaknya perusahaan baru yang bermunculan menyebabkan persaingan perusahaan semakin ketat (Smither & London, 2011). Terdapat

beberapa perusahaan yang gagal atau bangkrut diakibatkan karena rendahnya kinerja karyawan di perusahaan (Layyinaturrobaniyah & Muizu, 2017). Perusahaan di era industri 4.0 menghadapi tantangan yang lebih berat dari era sebelumnya. Tantangan bagi setiap perusahaan adalah mempersiapkan diri untuk menghadapi globalisasi agar tetap memperoleh keuntungan yang maksimal sekaligus mengurangi kerugian dari persaingan global melalui kinerja karyawan (Fo, 2015). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Horváth & Szabó (2019) memaparkan bahwa kinerja karyawan merupakan kekuatan pendorong industri 4.0. Resistensi perusahaan yang diakibatkan karena kinerja karyawan dapat menghambat penerapan teknologi 4.0.

Kinerja karyawan harus mendapat perhatian lebih. Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi (Wijayati *et al.*, 2022). Karyawan dalam suatu organisasi memiliki kedudukan yang sangat strategis dan vital. Bagaimana suatu organisasi merespon berbagai perubahan yang terjadi di lingkungannya ditentukan oleh kualitas karyawannya. Mulai dari menangkap fenomena perubahan lingkungan, menganalisis dampaknya terhadap perusahaan hingga tingkat implementasi dan evaluasi merupakan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan (Kirwan, 2017).

Karyawan diharapkan dapat bekerja secara produktif dan profesional. Kelangsungan dan pertumbuhan suatu perusahaan ditentukan oleh kekuatan uang atau modal dan ditentukan oleh kinerja karyawan (Arfah & Aditya, 2019; Nurhilalia *et al.*, 2019; Firman *et al.*, 2020; Basem *et al.*, 2022). Karyawan yang efektif dan efisien akan membantu dalam laju pertumbuhan perusahaan karena mereka menjalankan tugasnya berdasarkan standar yang telah ditentukan (Ronay *et al.*, 2020). Ketika kinerja karyawan meningkat, maka perusahaan akan mencapai hasil dan tujuan yang diinginkan (Al-omari & Okasheh, 2017). Perusahaan penting untuk memiliki karyawan yang berkualitas bagi kemajuannya (Mappamiring *et al.*, 2020).

Kinerja karyawan telah diteliti dalam konteks yang beragam, lintas disiplin, dan budaya. Hal ini disebabkan karena fenomena meningkatnya persaingan antar perusahaan dan kebutuhan mereka untuk merespon secara efektif terhadap perubahan kondisi operasional yang cepat, serta kebutuhan karyawan, sehingga

meningkatkan kebutuhan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Diamantidis & Chatzoglou, 2018).

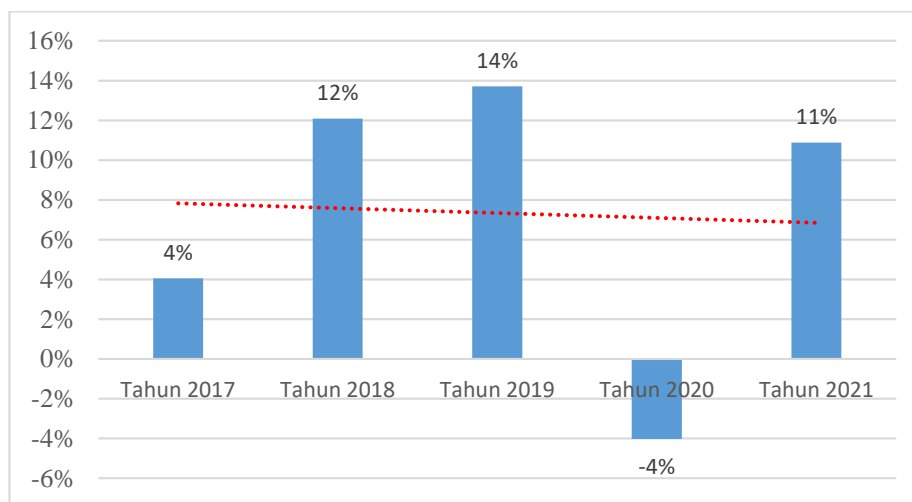
Hasil riset yang dilakukan oleh APTY (perangkat lunak digital dan platform yang membantu perusahaan menilai kinerja dan produktivitas karyawan) menjelaskan bahwa untuk bisnis apapun kinerja karyawan merupakan kunci kesuksesan perusahaan (APTY, 2020). Hasil riset yang dilakukan oleh *Clear Company* (2022) menjelaskan bahwa 52% karyawan yang meninggalkan perusahaan disebabkan karena mereka tidak menerima manfaat dari kinerjanya. Begitupun, hasil survei dari *Willis Towers Watson* (2014) menjelaskan bahwa dari 1.637 perusahaan global (36 Perusahaan Indonesia), 70% perusahaan mengalami kesulitan dalam mempertahankan karyawan yang diakibatkan rendahnya kinerja.

Menurut data *United Nations Development Programmed* kualitas Sumber Daya Manusia di Indonesia masih berada di urutan ke-107 (UNDP, 2021). Jika ditinjau dari daya saing Sumber Daya Manusia (*Business World*, 2018) Indonesia berada di rangking 45 dari 63 Negara. Peringkat ini masih kalah dari dua negara tetangga yaitu Singapore dan Malaysia yang masing-masing berada pada peringkat 13 dan 22. Peringkat Sumber Daya Manusia di Indonesia dipengaruhi oleh kualitas dan keterampilan karyawan Indonesia dalam bekerja.

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) indeks kinerja karyawan di Indonesia yang dilihat dari Indeks Kualitas Pekerja (IKP) Indonesia pada Tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 10,69%. Pada Tahun 2019 indeks kinerja karyawan di Indonesia berada pada angka 55,23%, sedangkan pada Tahun 2020 indeks kinerja karyawan di Indonesia berada pada angka 44,54 (BPS, 2020).

Penelitian ini dilakukan di PT. X yang bergerak di bidang minuman Kemasan di Jawa Barat. Perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang menjadi pionir minuman kemasan di Indonesia. Kinerja karyawan di perusahaan dapat terlihat dari keuntungan perusahaan (Peesker, 2022; Handayani, 2022; Hasyunah & Martini, 2022). Kinerja perusahaan tergantung pada kinerja karyawan, dengan kata lain produktivitas karyawan akan memberikan kontribusi terhadap produktivitas perusahaan (Akob *et al.*, 2020; Haerani *et al.*, 2020; Nguyen *et al.*, 2019), perilaku karyawan, baik secara individu maupun kelompok, memberikan kontribusi atas

kinerja perusahaan. Adapun pendapatan PT. X dari Tahun 2017 sampai dengan 2021 dapat dilihat pada gambar 1.1.



Gambar 1.1 Pendapatan PT. X yang Bergerak di Bidang Minuman Kemasan di Jawa Barat dari Tahun 2017 s.d Tahun 2021  
Sumber: Laporan Tahunan PT. X (2016; 2017; 2018; 2019; 2020; 2021)  
Data Diolah

Pada gambar 1.1 terlihat bahwa pendapatan di PT. X mengalami fluktuasi. Dimana pada Tahun 2017 perusahaan mengalami kenaikan pendapatan sebesar 4%, Tahun 2018 sebesar 12%, Tahun 2019 sebesar 14%, namun, pada Tahun 2020 pendapatan perusahaan menurun sebesar 4% dan Tahun 2021 meningkat kembali sebesar 11%. Jika dilihat dari trennya, pendapatan perusahaan selama lima tahun terakhir mengalami penurunan. Dari Tahun 2017 ke Tahun 2018 selisih peningkatan pendapatannya sebesar 8% sedangkan pada Tahun 2019 selisih peningkatannya hanya 2%, dan tahun selanjutnya terjadi penurunan yang drastis.

Menurunnya tren pendapatan perusahaan salah satunya dapat disebabkan oleh kinerja karyawan. Menurut Pawirosumarto *et al.* (2017) rendahnya kinerja karyawan menyebabkan kinerja perusahaan menjadi rendah. Ditambah lagi dengan adanya pandemi COVID-19 dan adanya kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) pada Tahun 2020 yang semakin menekan ekonomi perusahaan. Saif *et al.* (2021) dan Priya *et al.* (2021) menjelaskan pandemi COVID-19 telah mengganggu perekonomian yang mengakibatkan pasar terjatuh. Begitupun Astuti & Mahardhika (2020) menjelaskan bahwa pandemi COVID-19 menyebabkan

penurunan aktivitas ekonomi. Perusahaan harus berupaya bangkit kembali dari kemunduran yang terjadi salah satunya dengan meningkatkan kinerja karyawan (Hoboubi *et al.*, 2017).

Penulis melakukan pra-penelitian mengenai kinerja karyawan di PT. X. Pra-penelitian dilakukan terhadap 20 karyawan, dengan menggunakan kuesioner yang diadopsi dari penelitian Pradhan & Jena (2017). Adapun hasil pra-penelitiannya, sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Pra-Penelitian Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Jawaban	
		Setuju	Tidak Setuju
1.	Karyawan memiliki pengetahuan yang luas dalam menyelesaikan pekerjaan.	40%	60%
2.	Karyawan memiliki inovasi dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan.	35%	65%
3.	Karyawan mampu bekerja sesuai/melebihi target yang ditentukan perusahaan.	50%	50%
4.	Karyawan mendapatkan kepercayaan untuk mengerjakan tugas tambahan.	50%	50%
5.	Karyawan selalu berusaha meminimalkan kesalahan dalam bekerja.	65%	35%
6.	Karyawan selalu bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan.	45%	55%
7.	Karyawan selalu mentaati semua peraturan perusahaan.	55%	45%
8.	Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	55%	45%
9.	Karyawan memanfaatkan fasilitas yang diberikan perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan.	45%	55%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Pra-Penelitian (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa masih terdapat permasalahan dalam kinerja karyawan. Dimana lebih banyak responden yang tidak memiliki pengetahuan luas terkait pekerjaannya dibandingkan dengan responden yang memiliki pengetahuan luas terkait pekerjaannya. Lebih banyak responden yang

tidak memiliki inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan dibandingkan responden yang memiliki inovasi. Terdapat persentasi yang sama antara responden yang mampu dan tidak mampu bekerja sesuai target yang ditentukan perusahaan dan responden yang mendapatkan dan tidak mendapatkan kepercayaan untuk menyelesaikan tugas tambahan. Masih terdapat responden yang tidak berusaha dalam meminimalkan kesalahan kerja. Lebih banyak responden yang tidak bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dibandingkan responden yang bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan. Masih terdapat responden yang terlambat datang ke kantor dan pulang sebelum waktunya. Masih terdapat responden yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Lebih banyak responden yang tidak memanfaatkan fasilitas yang diberikan perusahaan dibandingkan yang memanfaatkan fasilitas yang diberikan perusahaan.

Perusahaan harus berinvestasi lebih banyak dalam meningkatkan kinerja karyawan (Babalola, 2016). Armstrong (2006) menjelaskan bahwa perusahaan harus mendorong karyawan agar mereka dapat mencapai kinerja terbaik. Berbagai upaya harus dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas karyawan (Islami *et al.*, 2018). Begitupun menurut Human *et al.* (2017) hasil kinerja karyawan yang unggul dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, sehingga kinerja tingkat perusahaan dan kualitas layanan dapat dioptimalkan.

Setiap perusahaan memiliki targetnya masing-masing, namun sasaran utama yang ingin dicapai suatu perusahaan adalah keuntungan dan keberlanjutan perusahaan. Langkah yang harus dilakukan perusahaan adalah meningkatkan kinerja karyawannya (Megawaty *et al.*, 2022). Dengan adanya kinerja yang lebih baik maka Sumber Daya Manusia dalam organisasi akan lebih berkembang (Sedarmayanti, 2014).

Dalam perusahaan, pemimpin mempengaruhi perilaku karyawan, pemimpin dipandang sebagai teladan dan memiliki wewenang untuk mengevaluasi kinerja atau membuat keputusan yang berhubungan dengan keberlanjutan karyawan. Kompetensi yang dimiliki pemimpin mempengaruhi kinerja karyawan maupun perusahaan (Almatrooshi *et al.*, 2016). Kepemimpinan transformasional telah diteliti dalam banyak penelitian teoretis dan empiris, yang menunjukkan bahwa hal itu dapat meningkatkan kinerja karyawan (Chun *et al.*, 2016).

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya kepemimpinan transformasional secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan (Amalina *et al.*, 2022; Gwang-rae, Mi-kyung, & Hong-jae, 2016). Menurut Ramakrishnan & Lasi (2020) dan Mohd & Arshad (2019) kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk berkinerja tinggi. Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada efektifitas kepemimpinan transformasional yang terdapat pada perusahaan tersebut.

Pekerjaan yang memiliki kompleksitas tugas memerlukan pemimpin dalam pembentukan aturan dan pengembangan semangat kerja. Kepemimpinan transformasional merupakan cara yang cocok untuk melakukannya (Larsson *et al.*, 2015). Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini karena pemimpin berinteraksi langsung dengan karyawan, sehingga mengetahui emosi mereka. Pemimpin transformasional berusaha untuk menciptakan suasana kooperatif dan transformasional, yang bermanfaat bagi kinerja. Dalam organisasi pemimpin perlu memperhatikan kepemimpinan transformasional, untuk meningkatkan kinerja karyawan (Jiang *et al.*, 2017).

Kepemimpinan transformasional sering dianggap sebagai solusi dari masalah organisasi. Buila *et al.* (2019) menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional dipandang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam interaksi sehari-hari dengan karyawan, pemimpin transformasional yang memiliki banyak kontak akan memiliki banyak kesempatan untuk menanamkan visi organisasi dan tujuan perusahaan kepada karyawan (Lai *et al.*, 2020). Gaya kepemimpinan transformasional dipandang efektif karena pemimpin berkoordinasi dengan karyawan, berbagi pengetahuan, memberi kesempatan kepada karyawan dalam mengambil keputusan di tingkat perusahaan (Hussain *et al.*, 2018), dan pemimpin berusaha memberdayakan karyawan, sehingga mereka mampu menjadi pemimpin di kemudian hari untuk menggantikannya (Luthans, 2011).

Kepemimpinan transformasional terus berupaya mendorong rasa percaya diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki komunikasi yang baik, dan menjadi panutan di perusahaan. Sehingga, pemimpin mampu memberikan motivasi

dan semangat kerja untuk karyawan (Surjanti & Kistyanto, 2022). Gaya kepemimpinan transformasional lebih memotivasi karyawan untuk mengambil tindakan yang melebihi tanggung jawab kerja dari pada gaya kepemimpinan lainnya (Rodrigues dan Ferreira, 2015).

Kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk meningkatkan kesiapan, konsentrasi, dan kinerjanya (Nguyen *et al.*, 2019). Efektivitas karyawan sangat tergantung pada kualitas pemimpin dan perilaku pemimpin dalam memfasilitasi harapan dan keinginan karyawan, yang pada akhirnya akan menghasilkan peningkatan kinerja (Raveendran dan Gamage, 2019).

Berbeda dengan penelitian lain yang menyebutkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Balwant (2019) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja. Kepemimpinan transformasional dapat dilemahkan oleh karakteristik seperti legitimasi dan kekuasaan pemimpin. Hal ini menyebabkan pentingnya penelitian dan praktik di masa depan yang membahas kembali tentang kepemimpinan transformasional. Begitupun penelitian yang dilakukan oleh Paais & Pattiruhu (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja.

Selain gaya kepemimpinan, variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh restrukturisasi manajemen (Rohim dan Gunawan, 2019). Restrukturisasi manajemen sangat penting dilakukan oleh perusahaan karena perusahaan membutuhkan perubahan (Hussain *et al.*, 2018). Restrukturisasi manajemen meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan (Kesuma, 2019). Begitupun menurut Karatepe (2013) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh perubahan manajemen terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan.

Manajemen yang kuat, sesuai kebutuhan perusahaan, dan sesuai dengan kondisi yang ada memiliki efek langsung pada kinerja perusahaan (Setiawan *et al.*, 2016). Perusahaan harus melakukan restrukturisasi manajemen jika ingin unggul dalam persaingan. Restrukturisasi manajemen dilakukan sebagai strategi bisnis untuk menata ulang untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan (Akib *et al.*, 2019; Junus *et al.*, 2016; Syam *et al.*, 2018; Zainal *et al.*, 2018).



Kinerja karyawan dipengaruhi oleh perubahan manajemen. Dengan adanya perubahan manajemen memberikan lebih banyak kesempatan kerja kepada karyawan dan memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik (Methode *et al.*, 2019; Karanja, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Notanubun *et al.* (2019) mengidentifikasi adanya pengaruh restrukturisasi manajemen terhadap kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja perusahaan disebabkan karena restrukturisasi manajemen yang dilaksanakan menimbulkan perubahan perilaku, dimana karyawan mampu meningkatkan kinerja individu dan dapat bekerja sama dengan pimpinan sebagai struktur yang efektif dan efisien.

Saat perusahaan menghadapi pasar yang kompetitif, maka penting untuk perusahaan melakukan restrukturisasi manajemen. Restrukturisasi manajemen tidak hanya berdampak pada kinerja keuangan, namun berdampak pula pada Sumber Daya Manusia di dalamnya (Chaddha, 2016). Seringkali perubahan yang terjadi di dalam organisasi harus dibarengi dengan pembenahan manajemen, yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (Kesuma, 2019). Restrukturisasi manajemen yang meliputi perubahan teknologi, perubahan struktur, perubahan peran dan tanggung jawab berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Perubahan teknologi paling banyak mempengaruhi kinerja karyawan (Karanja, 2015).

PT. X terus melakukan perubahan terutama dalam teknologi dengan tujuan untuk menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dan aman. Pada Tahun 2021 PT. X menambah mesin *processing*, *packaging*, dan memperbaharui proses produksi. Selain itu, pada Tahun 2021 PT. X melakukan investasi dengan membangun gudang baru di daerah Jawa Barat lainnya, yang berdampak pada struktur karyawan. Setiap tahunnya PT. X selalu memberikan pelatihan dan pengembangan pada karyawan sesuai kebutuhan (*Sustainability Report PT. X*, 2021).

Berbeda dengan penelitian yang lain, Oreg *et al.* (2011) restrukturisasi merupakan situasi ambigu yang mengganggu rutinitas perusahaan. Bahkan dapat menimbulkan perasaan kesal pada diri karyawan karena mereka harus beradaptasi dengan perubahan dan menjaga keseimbangan antara kemampuan yang mereka miliki dan tuntutan eksternal. Restrukturisasi dipandang negatif secara keseluruhan untuk perusahaan. Perusahaan perlu menemukan cara dimana karyawan dapat

menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dalam proses restrukturisasi (De Jong *et al.*, 2016).

Perusahaan yang melakukan restrukturisasi manajemen dengan baik dan karyawannya memiliki *engage* maka kinerja karyawan di perusahaan tersebut akan meningkat (Robbins & Judge, 2017). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jillyta *et al.* (2019) menjelaskan bahwa restrukturisasi organisasi atau manajemen melalui *engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Begitupun dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan meningkatkan *employee engagement* (Lai *et al.*, 2020). Gaya kepemimpinan transformasional dipandang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Karyawan yang *engage* akan bersedia untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang telah disepakati (Buila *et al.*, 2019).

Pemimpin dituntut untuk memotivasi karyawan agar memiliki *engagement* terhadap perusahaan, hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu agar selaras dengan tujuan perusahaan (Guan & Frenkel, 2018). Karyawan yang *engage* dalam menyusun pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja unggul. *Employee engagement* membentuk perilaku karyawan dalam memusatkan perhatian dan energi mereka pada pekerjaannya (Breevaart *et al.*, 2016; Li *et al.*, 2019).

*Employee engagement* memiliki hubungan positif yang kuat dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi *employee engagement*, semakin besar kemungkinan karyawan untuk memberikan kinerja yang sangat baik di tempat kerja. *Engage* berpotensi meningkatkan kinerja individu agar semakin berharga untuk efektivitas perusahaan. Kemajuan perusahaan akan sulit dicapai jika *employee engagement* terancam. Perusahaan yang tidak memperhatikan *employee engagement* memiliki risiko penurunan pengetahuan individu (Cesário & Chambel, 2017).

*Employee engagement* sangat dibutuhkan (Petrou *et al.*, 2016). *Employee engagement* memberikan banyak dampak positif untuk perusahaan, seperti kinerja yang baik (Bakker *et al.*, 2014). *Employee engagement* memiliki makna penting dalam situasi kerja (Bailey *et al.*, 2017). Karyawan yang memiliki *engagement* secara proaktif akan membangun inovasi kerja mereka saat terjadi restrukturisasi. Perusahaan perlu mempertahankan *employee engagement* agar mereka mencapai

kinerja yang unggul dan menguntungkan untuk perusahaan (Seppälä *et al.*, 2018), perusahaan harus berupaya menjaga karyawan agar terhindar dari gangguan kerja pada saat terjadi gangguan kerja, efek positif dari *employee engagement* akan melemahkan kinerja (Parke *et al.*, 2018).

Berdasarkan uraian di atas, kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam mencapai kesuksesan, kinerja dan tujuan perusahaan. Menurunnya tren pendapatan perusahaan di PT. X merupakan dampak dari kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Dari hasil pra penelitian, masih terdapat permasalahan dalam kinerja karyawan di PT. X. Perusahaan harus terus berupaya dalam meningkatkan kinerja karyawan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Banyak penelitian yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan restrukturisasi manajemen merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan restrukturisasi manajemen dapat meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung ataupun melalui *employee engagement*, karena ketika karyawan *engage* dia akan melakukan pekerjaan melebihi yang ditentukan organisasi. Diantara banyaknya penelitian yang menjelaskan bahwa peningkatan kinerja disebabkan oleh kepemimpinan transformasional, restrukturisasi manajemen, dan *employee engagement*, terdapat beberapa penelitian yang bertentangan dengan pendapat tersebut. Dari fenomena yang terjadi, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait **“Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional dan Restrukturisasi Manajemen dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Moderator.”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini, diantaranya:

1. Bagaimanakah gambaran kepemimpinan transformasional, restrukturisasi manajemen, *employee engagement* dan kinerja karyawan pada PT. X?
2. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada PT. X?

3. Bagaimanakah pengaruh restrukturisasi manajemen terhadap *employee engagement* pada PT. X?
4. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. X?
5. Bagaimanakah pengaruh restrukturisasi manajemen terhadap kinerja karyawan pada PT. X?
6. Bagaimanakah pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. X?
7. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* pada PT. X?
8. Bagaimanakah pengaruh restrukturisasi manajemen terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* pada PT. X?

### 1.3 Tujuan

Sesuai rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini, antara lain:

1. Untuk mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional, restrukturisasi manajemen, *employee engagement*, dan kinerja karyawan pada PT. X.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada PT. X.
3. Untuk mengetahui pengaruh restrukturisasi manajemen terhadap *employee engagement* pada PT. X.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. X.
5. Untuk mengetahui pengaruh restrukturisasi manajemen terhadap kinerja karyawan pada PT. X.
6. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. X.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* pada PT. X.
8. Untuk mengetahui pengaruh restrukturisasi manajemen terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* pada PT. X.

## 1.4 Manfaat

Setelah penelitian dilaksanakan, diharapkan mendatangkan manfaat sebagai berikut:

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Adapun manfaat teoritis yang penulis harapkan setelah penelitian ini, diantaranya:

1. Sebagai bahan referensi untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan;
2. Memperkaya dan menambah khazanah ilmu manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait kepemimpinan transformasional, restrukturisasi manajemen, *employee engagement* dan kinerja karyawan.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat teoritis yang penulis harapkan setelah penelitian ini, diantaranya:

1. Bagi Perusahaan, diharapkan menjadi masukan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawan;
2. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat menjadi contoh atau pedoman dalam melakukan penelitian yang serupa;
3. Bagi peneliti, memberi kesempatan pada peneliti untuk memperdalam teori tentang kepemimpinan transformasional, restrukturisasi manajemen, *employee engagement*, dan kinerja karyawan.

## 1.4 Sistematika Penulisan

Dalam memperjelas kerangka dari tesis ini, maka peneliti menyusun sistematika sebagai berikut:

**BAB I Pendahuluan**, bab ini memuat latar belakang masalah penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan dalam penelitian Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional dan Restrukturisasi Manajemen dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Moderator.

**BAB II Tinjauan pustaka, Kerangka Pemikiran, dan Hipotesis**, bab ini memuat teori yang digunakan sebagai variabel penelitian yaitu kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional, restrukturisasi manajemen, dan *employee engagement* serta memuat penelitian sebelumnya mengenai variabel penelitian, kerangka pemikiran, dan paradigma penelitian dan hipotesis antar variabel.

**BAB III Metode Penelitian**, bab ini memuat metode yang dilakukan dalam penelitian meliputi objek penelitian, desain penelitian, metode dan jenis penelitian, operasional variabel, populasi dan Sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, uji instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

**BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**, bab ini memuat hasil penelitian yang meliputi gambaran variabel penelitian pada objek yang digunakan dan pembahasan hasil penelitian yang mencakup kesesuaian dengan teori, argumentasi, dan penelitian terdahulu.

**BAB V Kesimpulan dan Saran**, bab ini memuat kesimpulan dari penelitian yang disesuaikan dengan rumusan masalah serta saran penulis baik untuk organisasi/instansi/perusahaan dan penelitian di masa mendatang.

**Daftar Pustaka**, memuat daftar sumber-sumber yang digunakan dalam penulisan tesis.