

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, pemahaman mengenai *employee engagement* atau keterlibatan karyawan menjadi sangat penting. *Employee engagement* merujuk pada tingkat keterikatan, komitmen, dan motivasi yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Gallup (2020), hanya sekitar 15% karyawan di seluruh dunia yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka. Angka ini menunjukkan adanya tantangan besar bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan. Karyawan yang terlibat tidak hanya menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan profitabilitas perusahaan.

Komitmen karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih loyal, berdedikasi, dan memiliki kinerja yang optimal (Meyer dan Allen, 2020). Namun dalam banyak organisasi tingkat komitmen karyawan sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan.

Karyawan PT PQR menunjukkan komitmen yang tinggi dalam bekerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil Survei Keterikatan Karyawan atau *Employee Engagement Index* atribut *Goals & Objectives*, *Performance Management*, *Integrity & Social Responcibility* dan *Energized* dalam kurun waktu tiga tahun terakhir menunjukkan peningkatan, seperti dapat dilihat dari data pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Employee Engagement PT PQR Tahun 2022-2024

Atribut	Persentase EEI		
	2022	2023	2024
<i>Goals & Objectives</i>	93,92%	93,57%	97,30%
<i>Pay & Benefit</i>	65,77%	53,98%	78,40%
<i>Talent Management & Development</i>	67,57%	62,86%	79,98%
<i>Performance Management</i>	69,19%	75,00%	83,75%

Tabel 1.1 Employee Engagement PT PQR Tahun 2022-2024 Lanjutan

Atribut	Persentase EEI		
	2022	2023	2024
<i>Change Management</i>	87,39%	79,05%	92,77%
<i>Immediate Manager</i>	83,78%	79,05%	86,47%
<i>Collaboration & Teamwork</i>	71,17%	65,72%	87,37%
<i>Well Being & Respect</i>	81,98%	76,19%	90,97%
<i>Customer First</i>	96,40%	87,62%	96,40%
<i>Empowerment</i>	85,81%	83,57%	89,85%
<i>Leadership</i>	83,78%	88,57%	90,03%
<i>Operational Efficiency</i>	97,30%	94,29%	93,20%
<i>Integrity & Social Responcibility</i>	92,79%	92,38%	95,47%
<i>Energized</i>	86,49%	90,00%	93,20%
<i>Employee Engagement Indeks</i>	82,64%	79,52%	89,59%

Data *employee engagement index* (EEI) PT PQR menunjukkan peningkatan keterikatan karyawan dari **79,52% di tahun 2023** menjadi **89,59% pada 2024**. Peningkatan ini tercermin pada hampir seluruh atribut, seperti ***Pay & Benefit*** (dari 53,98% ke 78,40%), ***Talent Management & Development*** (62,86% ke 79,98%), serta ***Collaboration & Teamwork*** (65,72% ke 87,37%). Lonjakan ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, meningkatkan kesejahteraan, serta memperkuat hubungan antar karyawan dan manajemen. Untuk memperoleh gambaran lebih lanjut mengenai fenomena ***employee engagement*** dari sisi individu karyawan berdasarkan tiga indikator utama, yaitu **semangat, dedikasi, dan penyatuan (keterikatan)**, peneliti telah melakukan survei awal kepada **30 orang karyawan** di PT PQR. Hasil survei awal dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Survei Awal *Employee Engagement* Karyawan PT PQR

No	Pertanyaan	Iya	Tidak
1	Apakah Anda selalu bersemangat untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan ?	70%	30%
2	Apakah Anda selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang di lakukan?	90%	10%

**Lanjutan Tabel 1.2 Survei Awal *Employee Engagement* Karyawan PT PQR
Lanjutan**

No	Pertanyaan	Iya	Tidak
3	Apakah pekerjaan Anda di PT PQR merasa sepenuhnya menyatu dengan lingkungan kerja?	20%	80%

Berdasarkan hasil survei awal terhadap 30 karyawan PT PQR, ditemukan bahwa tingkat *employee engagement* menunjukkan ketidakseimbangan antar indikator. Sebanyak 70% karyawan menyatakan bersemangat mencapai target, dan 90% karyawan mengaku selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Hal ini mencerminkan bahwa aspek semangat dan dedikasi karyawan tergolong tinggi. Namun, pada aspek penyatuan (keterikatan emosional) dengan lingkungan kerja, hanya 20% karyawan yang merasa pekerjaannya menyatu sepenuhnya dengan tempat kerja, sementara 80% tidak merasakan hal tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan menunjukkan motivasi dan komitmen dalam bekerja, mereka belum sepenuhnya merasa terikat secara emosional dengan perusahaan. Rendahnya rasa memiliki dan keterikatan ini bisa menjadi tantangan bagi perusahaan dalam mempertahankan loyalitas dan kestabilan kinerja jangka panjang.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut oleh suatu organisasi. Setyorini (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk dari berbagai elemen, termasuk visi, misi, dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan. Di PT PQR, budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pendorong utama dalam meningkatkan *employee engagement*. Ketika karyawan merasa bahwa nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai pribadi mereka, mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Untuk melihat gambaran mengenai budaya organisasi di PT PQR dapat dilihat dalam Tabel 1.3

Tabel 1.3 Budaya Organisasi PT PQR

No	Nama Program	Bentuk Kegiatan	Jadwal Pelaksanaan
1	<i>Great Leader Program</i>	<p><i>Great Leader Program</i> adalah wadah untuk dapat berdiskusi secara langsung baik secara <i>offline/online</i> (tergantung situasi) dalam situasi yang lebih santai (informal) yang dihadiri oleh struktural di masing-masing Unit Kerja.</p> <p>a. Program ini mencerminkan atribut <i>Collaboration & Teamwork</i> serta nilai Budaya Akhlak Harmonis & Kolaboratif.</p>	2 kali sebulan
2	<i>Performance dialogue</i>	<p><i>Performance Dialogue</i> merupakan sebuah bentuk komunikasi antara atasan dengan bawahan, dilakukan secara formal maupun informal, terhadap personal/individu maupun kelompok, dimana topik yang didiskusikan tentang pencapaian kinerja dan kebutuhan pengembangan diri karyawan.</p> <p>a. Program ini mencerminkan atribut <i>Immediate Manager Dan Performance Management</i> serta nilai Akhlak Adaptif dan Kompeten.</p>	2 kali sebulan
3	<i>Knowledge sharing</i>	<p>Program ini merupakan sebuah bentuk kegiatan <i>transfer knowledge</i>, dimana akan ditunjuk karyawan untuk menjadi narasumber dalam memberikan materi. Materi yang disampaikan bebas, namun bersifat informatif dan edukatif. Dalam kegiatan ini, nantinya peserta dapat memberikan tanggapan berupa pertanyaan seputar materi yang disampaikan oleh narasumber.</p> <p>Kemudian ada juga program "<i>Morning Call</i>" yang diikuti oleh seluruh karyawan Hubungan antar sesama karyawan harus dikomunikasikan dengan baik, hal ini bertujuan agar setiap kendala ataupun permasalahan yang dihadapi baik di area kantor maupun di lokasi kerja (lapangan) dapat segera dicarikan solusi dan keputusan bersama manajemen.</p> <p>a. Program ini mencerminkan atribut <i>Talent Management & Development</i> serta nilai Akhlak Adaptif dan Kompeten.</p>	2 kali sebulan
4	Pelaksanaan 5S	<p>Program budaya ini merupakan bentuk komitmen karyawan dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang bersih, tertata, dan efisien.</p> <p>Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi kerja, menurunkan risiko kecelakaan kerja, meningkatkan produktivitas, menanamkan budaya disiplin dan tanggung jawab serta meningkatkan citra perusahaan.</p> <p>Program ini mencerminkan atribut <i>Collaboration & Teamwork</i> serta nilai Akhlak Harmonis dan Kolaboratif.</p>	1 kali sebulan

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa PT. PQR telah berusaha dalam menciptakan budaya organisasi yang baik bagi kenyamanan karyawan dan kemajuan organisasi

tersebut. Untuk melihat lebih jelas mengenai budaya organisasi di PT. PQR, dapat dilihat pada Tabel 1.4

Tabel 1.4 Survei Awal Budaya Organisasi di PT PQR

No	Pertanyaan	Iya	Tidak
1	Apakah ada evaluasi rutin dari structural dari unit kerja?	40%	60%
2	Apakah Anda secara rutin berdiskusi dengan atasan mengenai pencapaian kinerja?	33%	67%
3	Apakah budaya saling belajar dan berbagi sudah menjadi kebiasaan di unit kerja Anda?	46%	54%
4	Apakah seluruh anggota tim disiplin dalam menjaga lingkungan kerja sesuai prinsip 5S?	13%	87%

Hasil survei awal menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT PQR belum tertanam kuat di tingkat individu. Hanya 40% karyawan yang menilai struktural unit kerja melakukan evaluasi rutin, dan hanya 33% yang rutin berdiskusi kinerja dengan atasan. Ini mengindikasikan lemahnya arah kepemimpinan dan komunikasi dua arah. Selain itu, hanya 46% responden merasakan budaya berbagi pengetahuan telah menjadi kebiasaan, menandakan kolaborasi antarindividu masih rendah. Penerapan prinsip 5S pun sangat lemah, dengan hanya 13% yang menyatakan timnya disiplin dalam menjaga kerapian dan kebersihan. Kondisi ini dapat menghambat terciptanya lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik, seperti rasa memiliki, kebanggaan, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Dengan demikian, lemahnya implementasi budaya organisasi berpotensi menurunkan motivasi kerja dan berdampak pada kinerja karyawan.

Selain itu motivasi kerja sebagai variabel mediasi juga merupakan faktor penting dalam mempengaruhi keterikan karyawan terhadap perusahaan. Menurut Robbins dan Judge, (2022) motivasi kerja adalah *“The processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.”* Artinya, motivasi kerja merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan pekerjaan. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi elemen penting dalam menciptakan kinerja karyawan yang optimal di PT PQR, terutama karena tuntutan pekerjaan di bidang jasa pengujian dan sertifikasi memerlukan motivasi yang tinggi. Untuk melihat motivasi kerja karyawan PT PQR dapat dilihat melalui data kehadiran dikarenakan di dalam

motivasi kerja terdapat indikator yaitu kehadiran. Tabel 1.5 menampilkan data kehadiran karyawan PT PQR selama tahun 2024

Tabel 1.5 Kehadiran Karyawan PT PQR Selama Tahun 2024

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Absensi				Pulang Sebelum waktunya	Terlambat
			Alpa	Izin	Sakit			
1	Januari	44	1	1	-	1	26	
2	Februari	44	-	5	-	1	34	
3	Maret	44	1	1	-	1	53	
4	April	44	1	1	-	2	36	
5	Mei	44	1	5	-	4	37	
6	Juni	44	-	2	-	2	32	
7	Juli	44	4	8	4	1	23	
8	Agustus	44	-	1	-	2	33	
9	September	44	-	3	-	3	41	
10	Oktober	44	-	1	-	2	41	
11	November	44	1	4	1	4	39	
12	Desember	44	2	3	-	2	43	

Berdasarkan data kehadiran karyawan PT PQR pada Tabel 1.5, faktor motivasi kerja masih menghadapi tantangan, terutama terlihat dari tingginya tingkat keterlambatan yang konsisten setiap bulan. Fluktuasi absensi seperti alpa dan izin serta pulang sebelum waktunya juga menandakan perbedaan komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Namun, penurunan izin di beberapa bulan dan stabilnya angka sakit dan cuti menunjukkan adanya upaya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kesehatan. Berdasarkan data tersebut, peneliti juga melakukan survei awal kepada karyawan PT PQR untuk melihat lebih lanjut mengenai motivasi. Hasil survei awal dapat dilihat pada Tabel 1.6.

Tabel 1.6 Survei Awal Motivasi Kerja pada Karyawan PT PQR

No	Pertanyaan	Iya	Tidak
1	Apakah upah yang Anda terima memotivasi Anda untuk bekerja lebih giat?	56%	44%
2	Apakah tunjangan yang Anda terima mendorong Anda untuk tetap loyal kepada perusahaan?	63%	37%
3	Apakah Anda terbantu dengan fasilitas kesehatan atau kesejahteraan yang disediakan perusahaan?	83%	17%
4	Apakah Anda merasa termotivasi ketika hasil kerja Anda dihargai dengan penghargaan khusus?	70%	30%

Berdasarkan data pada tabel 1.6, dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja karyawan di PT PQR hanya 56% karyawan merasa termotivasi oleh upah, menunjukkan bahwa kompensasi dasar belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi. Sebaliknya, tunjangan (63%) dan penghargaan atas kinerja (70%) dinilai cukup efektif dalam mendorong loyalitas dan semangat kerja. Manfaat seperti fasilitas kesehatan mendapat respons tertinggi (83%), menandakan bahwa jaminan kesejahteraan sangat penting bagi motivasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif tidak langsung memperkuat keterikan karyawan, melainkan melalui peningkatan motivasi kerja terlebih dahulu. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa termotivasi karena nilai-nilai, norma, dan lingkungan kerja yang mendukung dalam budaya organisasi, mereka menunjukkan keterikan yang lebih baik. Motivasi kerja berperan sebagai penghubung penting yang menjembatani bagaimana budaya organisasi diterjemahkan ke dalam perilaku kerja yang produktif dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif akan meningkatkan *employee engagement* melalui peningkatan motivasi kerja. Motivasi kerja berperan sebagai penghubung penting yang menggerakkan karyawan untuk terlibat secara aktif sesuai dengan nilai dan norma yang diterapkan dalam budaya organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya motivasi kerja yang tinggi, pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* tidak akan maksimal. Perusahaan perlu fokus tidak hanya pada pembentukan budaya organisasi, tetapi juga pada upaya meningkatkan motivasi kerja agar *employee engagement* dapat optimal. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* karyawan PT. PQR melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka terdapat perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* PT PQR?

2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan PT PQR?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap *employee engagement* PT PQR?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi di PT PQR?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian yang dilaksanakan adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* di PT PQR.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di PT PQR.
3. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap *employee engagement* di PT PQR.
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* yang dimediasi motivasi kerja di PT PQR.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, terutama dalam Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* PT PQR melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Manfaat-manfaat tersebut meliputi:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Mengembangkan model teoritis: Penelitian ini dapat digunakan menguji dan mengembangkan model hubungan antara budaya organisasi, motivasi dan *employee engagement*. Hasilnya dapat memperkaya literatur dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang fenomena tersebut.

- b. Memberikan landasan bagi penelitian selanjutnya: Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar atau acuan bagi penelitian selanjutnya yang relevan.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi PT PQR: Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*.
 - b. Bagi Akademik: Penelitian ini dapat memberi masukan dan pertimbangan tentang pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh motivasi kerja.

1.5 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup berikut:

1. Objek Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada karyawan tetap PT PQR yang bekerja pada bagian operasional dan administrasi.

2. Variabel yang Diteliti

Penelitian ini membahas tiga variabel utama, yaitu:

- a. Budaya organisasi sebagai variabel independen (X)
- b. Motivasi kerja sebagai variabel mediasi (M)
- c. *Employee engagement* sebagai variabel dependen (Y)

3. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu tahun 2025, dengan pengumpulan data primer menggunakan kuesioner selama triwulan pertama tahun 2025.