

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) kondisi di mana individu merasa memiliki makna yang mendalam dalam dirinya, termotivasi dalam bekerja, serta mampu menerima dukungan positif dari orang lain dan bekerja dengan efisien dan efektif dalam lingkungan kerjanya. Keterlibatan karyawan ini mencerminkan komitmen emosional mereka terhadap organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini menunjukkan bahwa karyawan peduli terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka, bukan hanya bekerja demi gaji atau promosi, tetapi karena mendukung tujuan organisasi (Marsal, 2023).

Keterlibatan karyawan adalah ketika seorang karyawan dapat mengatur dirinya dengan baik secara fisik, kognitif, dan emosional saat bekerja. Hal ini memberikan motivasi untuk melakukan perilaku positif.

Keterlibatan karyawan adalah elemen penting dalam keberhasilan bisnis. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi biasanya bekerja dengan antusiasme dan sikap positif, sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan produktif. Mereka juga lebih bersedia untuk mengembangkan keterampilan baru dan mengadopsi ide-ide segar yang berkontribusi pada inovasi dan peningkatan produktivitas. Keterlibatan semacam ini berhubungan erat dengan pencapaian target kinerja yang lebih baik serta peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan (Pramudhita et al., 2024).

Penelitian ini dilakukan di CV. Sumber Aneka Rezeki, yang berlokasi di Tarumajaya, Kabupaten Bekasi. Perusahaan ini berfokus pada produksi kripik dan makanan ringan lainnya dengan bahan baku biji-bijian, kacang-kacangan, dan umbi-umbian. Serta menjadi agen distributor yang menjual berbagai macam cemilan yang dijual secara ecer hingga grosir. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 2000 dan telah terdaftar menjadi CV pada tahun 2021.

Berikut adalah hasil pra-survey penelitian pada karyawan di CV Sumber Aneka Rezeki Bekasi untuk mengetahui tingkat keterlibatan karyawan. Data hasil pra-survei sebagai berikut :

Tabel 1 1 Hasil Pra-Survey *Engagement* Karyawan

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah anda merasa penuh semangat saat berada di tempat kerja	60%	40%
2	Apakah anda merasa senang ketika anda bekerja intens	30%	70%
3	Apakah pekerjaan anda membuat anda lupa segala sesuatu di sekitar anda	40%	60%
4	Apakah anda merasa kuat dan bertenaga dalam melakukan pekerjaan	70%	30%
5	Apakah waktu berlalu begitu cepat ketika anda sedang bekerja	70%	30%

Sumber : CV. Sumber Aneka Rezeki (2024)

Berdasarkan Tabel 1.1, diketahui bahwa sebanyak 40% karyawan mengalami tingkat ketidakpuasan yang signifikan. Hal ini mungkin disebabkan oleh kurangnya apresiasi terhadap kerja keras mereka atau kurangnya tantangan dalam pekerjaan. Kondisi ini dapat menurunkan motivasi, mengurangi produktivitas, meningkatkan stres, dan memengaruhi kesehatan mental karyawan. Selain itu, 70% karyawan merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Beban kerja yang berlebihan berisiko memicu burnout, terutama jika manajemen tidak memberikan dukungan yang memadai untuk membantu karyawan mengelola pekerjaannya. Sebanyak 40% karyawan merasa terjebak dalam rutinitas pekerjaan yang monoton. Hal ini menunjukkan bahwa tugas yang diberikan kurang bervariasi atau menantang, sehingga dapat menurunkan fokus dan motivasi, serta meningkatkan risiko kesalahan kerja. Sementara itu, 30% karyawan melaporkan kurangnya energi, yang bisa menjadi indikasi ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau minimnya perhatian terhadap kesehatan fisik. Jika tidak ditangani, kelelahan ini berpotensi menimbulkan masalah kesehatan jangka panjang. Selain itu, 30% karyawan merasa waktu berjalan lambat, yang dapat mencerminkan kebosanan atau ketidakpuasan terhadap tugas yang diberikan. Situasi ini dapat berdampak negatif pada motivasi dan produktivitas mereka

Salah satu faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada memberikan inspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan baik pada karyawan maupun organisasi secara keseluruhan untuk mencapai tujuan yang lebih ambisius. Di sisi lain, budaya perusahaan mencakup norma, nilai, dan kebiasaan yang membentuk cara individu bekerja serta berinteraksi dalam lingkungan perusahaan. Selain itu, inovasi berperan sebagai proses pengembangan dan penerapan ide-ide baru yang memberikan nilai tambah sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif (Prajogo & Tahang, 2023).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang saat ini dianggap sebagai kunci keberhasilan di berbagai perusahaan.

Dinamika lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat menuntut pemimpin untuk mampu memotivasi serta menginspirasi timnya. Sejumlah literatur menyebutkan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja perusahaan ke level yang lebih baik dibanding sebelumnya.

Selain itu dapat dilihat hasil pra-survey penelitian pada karyawan di CV Sumber Aneka Rezeki Bekasi untuk mengetahui tingkat kepemimpinan transformasional. Data hasil pra-survei sebagai berikut :

Tabel 1 2 Hasil Pra-Survey Kepemimpinan Transformasional

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah Anda merasa bahwa atasan Anda menginspirasi Anda untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dalam pekerjaan	40%	60%
2	Apakah atasan anda mendukung anda untuk mencoba cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas	40%	60%
3	Apakah atasan anda mendorong anda untuk mencari solusi baru dan inovatif dalam pekerjaan	30%	70%
4	Apakah Anda merasa atasan Anda mampu memotivasi dan membangkitkan semangat tim ketika menghadapi tantangan	50%	50%
5	Apakah atasan anda memberikan kebebasan kepada anda untuk mengemukakan ide-ide yang tidak biasa	20%	80%

Sumber : CV. Sumber Aneka Rezeki (2024)

Berdasarkan Tabel 1.2, sebanyak 60% karyawan merasa bahwa atasan mungkin tidak menyampaikan visi atau tujuan dengan jelas. Hal ini dapat berdampak pada menurunnya motivasi dan komitmen karyawan, serta meningkatkan risiko turnover karena mereka cenderung mencari lingkungan kerja yang lebih mendukung. Selain itu, 60% karyawan merasa kurang mendapat

dukungan untuk berinovasi, yang menghambat pengembangan ide-ide baru yang sangat penting bagi pertumbuhan organisasi. Akibatnya, banyak karyawan yang merasa terjebak dalam rutinitas tanpa kesempatan untuk berkontribusi secara kreatif. Sebanyak 70% karyawan merasa bahwa atasan tidak mencerminkan budaya organisasi yang mendukung eksperimen atau pengambilan risiko, yang sebenarnya merupakan elemen penting dalam mendorong inovasi. Tanpa dorongan untuk mencari solusi baru, karyawan berpotensi merasa kurang puas dengan pekerjaannya. Sementara itu, 50% karyawan melaporkan kurangnya motivasi, menunjukkan perlunya perbaikan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan semangat tim. Motivasi yang rendah memiliki dampak langsung pada penurunan kinerja tim. Mayoritas karyawan juga mengungkapkan bahwa mereka tidak memiliki kebebasan untuk menyampaikan ide. Kondisi ini membatasi ruang kreativitas dan inovasi, serta membuat karyawan merasa kurang dihargai. Akibatnya, moral kerja menurun dan produktivitas pun ikut terpengaruh.

Selain kepemimpinan transformasional, budaya kerja memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan karena menjadi identitas unik yang membedakannya dari perusahaan lain. Budaya kerja melibatkan proses pengajaran pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang membantu karyawan menjadi lebih terampil serta mampu menjalankan tanggung jawab dengan lebih baik sesuai dengan standar yang ditetapkan. Idealnya, budaya kerja dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi sekaligus memenuhi tujuan pribadi para karyawan. Budaya kerja sering dianggap sebagai elemen fundamental dalam organisasi, dan para pemimpin umumnya mendukung implementasinya karena

melalui budaya kerja, karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan produktivitas mereka. Namun, manfaat dari budaya kerja ini juga perlu diseimbangkan dengan waktu dan sumber daya yang digunakan untuk pelatihan (Kusumawati et al., 2022).

Budaya kerja mencakup sistem kerja yang berasal dari pimpinan maupun rekan kerja, yang didasarkan pada pandangan hidup dan bertujuan menciptakan rasa nyaman serta mengurangi tekanan bagi karyawan saat bekerja. Seperti halnya lingkungan kerja, budaya kerja yang baik memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan nyaman dan mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya (Firjatullah et al., 2023).

Berikut adalah hasil pra-survey penelitian pada karyawan di CV Sumber Aneka Rezeki Bekasi untuk mengetahui tingkat budaya budaya kerja. Data hasil pra-survei sebagai berikut :

Tabel 1 3 Hasil Pra-Survey Budaya Kerja

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah Anda merasa budaya kerja organisasi mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.	50%	50%
2	Apakah budaya kerja organisasi mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.	40%	60%
3	Apakah Anda merasa budaya kerja di organisasi ini mendorong kerja sama tim.	50%	50%
4	Apakah anda merasa puas harus bekerja lebih keras dari rekan kerja lain untuk Berhasil.	30%	70%
5	Apakah Anda merasa termotivasi oleh budaya kerja yang ada di organisasi ini	60%	40%

Sumber : CV. Sumber Aneka Rezeki (2024)

Pada tabel 1.3 dilihat bahwa 50% karyawan merasa tidak ada dukungan, ini menunjukkan bahwa setengah dari karyawan tidak memahami bagaimana budaya kerja berkontribusi pada pencapaian visi dan misi perusahaan. Ketidakjelasan ini dapat menyebabkan kurangnya keterlibatan dalam inisiatif perusahaan, mengurangi semangat tim untuk mencapai tujuan bersama. 60% karyawan merasa budaya kerja tidak mendukung keseimbangan, ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan mungkin mengalami stres akibat tuntutan pekerjaan yang berlebihan. Ketidakpuasan ini dapat berujung pada masalah kesehatan mental yang serius, seperti burnout, yang akan berdampak pada produktivitas dan retensi karyawan. 50% karyawan merasa budaya tidak mendukung kerja sama, ini mengindikasikan bahwa ada hambatan dalam komunikasi dan kolaborasi antar tim. Ketidakmampuan untuk bekerja sama dengan baik dapat mengakibatkan keterlambatan dalam penyelesaian proyek dan hasil yang kurang memuaskan. 70% karyawan merasa tidak puas jika harus bekerja lebih keras, ini menunjukkan adanya ketidakadilan dalam beban kerja yang dapat memicu frustrasi. Karyawan yang merasa tidak mendapatkan imbalan yang setimpal dengan usaha mereka cenderung mengalami kelelahan dan penurunan motivasi. 40% karyawan menunjukkan bahwa ada masalah yang perlu diatasi untuk meningkatkan motivasi di kalangan karyawan. Karyawan yang tidak termotivasi dapat mengurangi produktivitas dan berkontribusi lebih sedikit terhadap tujuan organisasi, menciptakan risiko bagi keberhasilan tim secara keseluruhan.

Tabel 1 4 Data Absensi Karyawan

Tahun	Hari Kerja	Jumlah Karyawan	Absensi			Total Tidak Hadir
			Sakit	Alfa	Izin	
2022	312	180	28	14	20	242
2023	312	160	19	20	12	211
2024	312	200	20	12	17	249

Sumber: Data Perusahaan

Tingkat ketidakhadiran karyawan yang tercatat dalam Tabel 1.4 dapat berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Peningkatan ketidakhadiran, terutama karena sakit dan alfa (tanpa keterangan), bisa menjadi indikasi adanya ketidakpuasan atau kondisi kerja yang kurang mendukung. Jika karyawan sering sakit, bisa jadi lingkungan kerja kurang nyaman atau beban kerja terlalu tinggi. Sementara itu, tingginya angka alfa dapat mencerminkan rendahnya motivasi atau adanya masalah dalam manajemen perusahaan. Sebaliknya, penurunan jumlah ketidakhadiran pada tahun 2023 mungkin menunjukkan perbaikan dalam aspek kesejahteraan atau kebijakan internal yang lebih baik. Namun, lonjakan kembali pada 2024 menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja masih perlu dievaluasi lebih lanjut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan AD, bahwa AD mengatakan budaya kerja yang diterapkan di CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi berfokus pada disiplin, kerja sama tim, dan tanggung jawab. Setiap karyawan memiliki tugas yang jelas sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Selain itu, perusahaan menekankan pentingnya kebersihan dan kualitas dalam setiap tahapan produksi guna memastikan produk yang dihasilkan tetap terjaga mutunya. Perusahaan juga menerapkan peraturan ketat terkait jam kerja dan absensi karyawan. Setiap karyawan diwajibkan hadir sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi atau penghubung yang dapat memengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan keterlibatan karyawan. Kepuasan kerja mengacu pada perasaan individu terhadap pekerjaannya, yang terbentuk berdasarkan sikap terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja juga dapat digambarkan sebagai kondisi emosional, baik positif maupun negatif, yang mencerminkan bagaimana karyawan memandang pekerjaannya. Perasaan ini mencerminkan sejauh mana harapan karyawan terpenuhi, khususnya terkait kesesuaian antara apa yang mereka peroleh dengan apa yang mereka harapkan. Secara keseluruhan, kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional karyawan yang terbentuk ketika ada atau tidak adanya keselarasan antara kompensasi yang diberikan perusahaan dengan harapan kompensasi yang diinginkan karyawan (Nurhasanah et al., 2022).

Kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada aspek fisik dari pekerjaan, tetapi juga pada aspek non-fisik. Hal ini mencakup kondisi fisik selama menjalankan tugas, kualitas lingkungan kerja, serta interaksi dengan rekan kerja dan sistem hubungan di antara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek karier yang ditawarkan oleh perusahaan. Jika berbagai aspek yang diharapkan ini terpenuhi, tingkat kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat secara signifikan (Sasongko et al., 2021).

Selain itu dapat dilihat hasil pra-survey penelitian pada karyawan di CV Sumber Aneka Rezeki Bekasi untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja. Data hasil pra-survei sebagai berikut :

Tabel 1 5 Hasil Pra-Survey Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah anda merasa puas dengan tugas-tugas yang anda lakukan setiap hari	30%	70%
2	Apakah pekerjaan anda memberikan rasa kepuasan pribadi	20%	80%
3	Apakah anda merasa gaji yang anda terima sesuai dengan pekerjaan anda	20%	80%
4	Apakah anda merasa nyaman bekerja di lingkungan ini	70%	30%
5	Apakah anda sering menerima umpan balik positif atas hasil kerja anda	80%	20%

Sumber : CV. Sumber Aneka Rezeki (2024)

Berdasarkan Tabel 1.4 70% responden tidak puas dengan tugas harian. Kemungkinan banyak karyawan merasa tugas mereka monoton, yang menurunkan motivasi dan kepuasan kerja. Tanpa pelatihan atau pengembangan keterampilan, mereka mungkin merasa kurang memiliki peluang untuk berkembang dalam peran mereka. 80% karyawan tidak merasakan kepuasan pribadi dari pekerjaan. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya penghargaan terhadap kontribusi mereka, sehingga memengaruhi tingkat kepuasan secara keseluruhan. Selain itu, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat semakin menghambat kepuasan pribadi. 80% merasa gaji mereka tidak sesuai. Banyak karyawan merasa bahwa gaji yang diterima tidak seimbang dengan beban kerja dan tanggung jawab mereka. Ketidakadilan ini dapat semakin dirasakan jika mereka melihat rekan kerjanya menerima imbalan lebih besar untuk pekerjaan yang sama. 30% merasa tidak nyaman di tempat kerja. Hal ini menandakan adanya masalah dalam dinamika tim atau budaya organisasi yang perlu segera diperbaiki untuk mencegah konflik. 20% tidak menerima umpan balik positif. Kondisi ini dapat membuat mereka

merasa diabaikan, sehingga menurunkan motivasi. Hal ini menunjukkan perlunya sistem umpan balik yang lebih baik agar setiap karyawan merasa dihargai.

Menurut hasil wawancara dengan FA, secara umum tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan cukup baik. Banyak karyawan yang merasa nyaman dengan lingkungan kerja serta sistem yang diterapkan oleh perusahaan. Faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan. FA menjelaskan bahwa karyawan merasa lebih puas jika mereka menerima gaji dan tunjangan yang sesuai dengan beban kerja yang mereka jalani. Selain itu menurut SP, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga menjadi salah satu aspek penting dalam kepuasan kerja. Perusahaan berupaya untuk memastikan bahwa jam kerja yang diterapkan tidak mengganggu waktu istirahat dan kehidupan pribadi karyawan. Dengan demikian, karyawan dapat bekerja dengan lebih optimal tanpa merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan.

Berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Terhadap *Engagement* Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Mediating* Studi Kasus Pada CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dibuat, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *engagement* karyawan?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap *engagement* karyawan?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *engagement* karyawan?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *engagement* karyawan melalui kepuasan kerja?
7. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap *engagement* karyawan melalui kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah yang telah dijelaskan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *engagement* karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap *engagement* karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *engagement* karyawan

6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *engagement* karyawan melalui kepuasan kerja
7. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap *engagement* karyawan melalui kepuasan kerja

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian diatas maka didapatkan manfaat penelitian sebagai berikut :

a. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperluas pengetahuan terapan serta memberikan informasi yang berguna untuk penelitian lebih lanjut. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi bahan bacaan atau referensi bagi mahasiswa di perguruan tinggi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

b. Bagi Perusahaan

Penulis berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan masukan dan manfaat bagi perusahaan, terutama bagi CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi, untuk pengembangan dan perbaikan lebih lanjut

c. Bagi Pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi acuan atau referensi bagi pembaca yang tertarik melakukan penelitian lebih lanjut, khususnya yang berkaitan dengan CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi.

1.5. Batasan Masalah

Berdasarkan penjelasan permasalahan di atas, dengan cakupan kajian yang begitu luas, perlu adanya pembatasan agar penelitian ini lebih terfokus. Oleh karena itu, penelitian ini akan difokuskan pada "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja terhadap *Engagement* Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediating pada CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi." Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 150 responden.

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini mencakup beberapa elemen penting dalam penelitian, yaitu latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini berisi pembahasan mengenai telaah teori yang mencakup pengertian *engagement* karyawan, kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kepuasan kerja. Selain itu, bab ini juga akan membahas telaah empiris, kerangka konseptual, serta hipotesis penelitian yang menjadi dasar dalam pengembangan penelitian ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang desain penelitian, tahapan penelitian, model konseptual, operasional variabel, waktu dan tempat, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, model analisis data, teknik analisis data pls sem, evaluasi model pengukuran, evaluasi model pengukuran struktural

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam Bab ini menegaskan atas profil perusahaan, hasil analisis data serta pembahasan hasil penelitian yang sudah dilakukan secara menyeluruh dari setiap variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Kerja (X2), *Engagement* Karyawan (Y), dan Kepuasan Kerja (Z) di CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi.

BAB V : PENUTUP

Pada bagian ini menjelaskan tentang penutup terdiri dari kesimpulan pada pembahasan atau interpretasi hasil, keterbatasan penelitian, dan saran terhadap pihak yang terkait dan harapan untuk penelitian yang akan data