

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Employee engagement tidak dapat dipisahkan dari kinerja perusahaan karena karyawan adalah penggerak perusahaan itu sendiri oleh (Febriansyah, 2020:3). *Employee engagement* telah menjadi topik yang sering dibicarakan dan diukur pada beberapa tahun terakhir. Ketika karyawan yang memiliki komitmen secara emosional pada suatu perusahaan maka dapat dikatakan bahwa terciptanya *employee engagement* dalam perusahaan tersebut. Perusahaan dengan level *employee engagement* yang tinggi akan terlihat dari karyawannya yang bekerja bukan hanya untuk gaji semata ataupun untuk pencapaian karir yang lebih tinggi, tetapi karyawan akan menunjukkan kinerja atas dasar pencapaian tujuan dari organisasi (Savitri et al., 2023:111).

Employee engagement gagasan yang menarik, dimana karyawan menjadi semangat di dalamnya, terlibat didalamnya, dan bersedia untuk menginvestasikan waktu dan upaya didalamnya, mereka menjadi proaktif dalam mengejar hal itu. Gagasan tentang *employee engagement* menggambarkan bagaimana karyawan dapat memberi lebih banyak dari apa yang mereka tawarkan dan sebagai hasilnya karyawan yang terlibat adalah karyawan yang lebih produktif dibandingkan dengan karyawan lainnya (Febriansyah, 2020:4). Upaya meningkatkan level *employee engagement*, perusahaan atau organisasi wajib berusaha dan menjaga keberlanjutan asset perusahaan adalah karyawan. *Employee engagement* tidak hanya mencerminkan sejauh mana karyawan terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaannya, tetapi juga berdampak langsung pada produktivitas, retensi, serta daya saing perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu menerapkan strategi manajerial yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia secara menyeluruh, salah satunya melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan penciptaan iklim organisasi yang positif.

Tabel 1.1
Data Global *Employee Engagement*

Wilayah	<i>Employee engagement</i>
Amerika Utara	33%
Eropa	14%
Asia	18%
Australia/NZ	22%
Afrika	21%

Sumber: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global>

Menurut Tabel 1.1 dari laporan gallup 2024, tingkat *employee engagement* secara global hanya mencapai 23%, menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kerja didunia belum sepenuhnya terlibat dalam organisasi. Di kawasan Asia, angka ini bahkan lebih rendah yaitu sekitar 18%. Hal ini mengindikasikan bahwa banyak organisasi menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan *employee engagement*. Melihat kondisi tersebut, perusahaan perlu fokus pada strategi internal, seperti menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan penguatan iklim organisasi yang efektif untuk meningkatkan *employee engagement* dalam mencapai keunggulan pasar global.

Tabel 1.2
Formasi karyawan PT Bakrie Pipe Industries berdasarkan masa kerja per 31 Desember 2023

Masa Kerja	Jumlah
1-5	151
6-10	161
11-15	82
16-20	23
21-25	21
26-30	53
31-35	10
36-40	1
41-45	1

Sumber: PT Bakrie Pipe Industries

Berdasarkan tabel 1.2 data karyawan PT Bakrie Industries mayoritas memiliki masa kerja antara 1-10tahun, yaitu sebesar 62,01%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tingkat retensi karyawan yang relatif tinggi pada periode awal masa kerja. Seiring bertambahnya masa kerja jumlah karyawan cenderung menurun secara signifikan, fenomena ini penting untuk diperhatikan karena *employee engagement* yang kuat diharapkan dapat mendorong loyalitas dan produktivitas karyawan terutama pada masa kerja yang lebih Panjang. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji faktor-faktor internal seperti gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi yang diyakini berperan penting dalam meningkatkan *employee engagement* di PT Bakrie Industries. Untuk dilakukan penelitian lebih lanjut, penelitian melakukan prasurvei kecil pada karyawan PT Bakrie Industries untuk mengetahui gambaran *employee engagement* saat ini. Menurut hasil dari prasurvei kepada 20 orang karyawan dapat disimpulkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 1.3
Hasil prasurvei mengenai *Employee engagement*
pada PT Bakrie Pipe Industries

Pertanyaan	Hasil	
	Setuju	Tidak setuju
<i>Vigor</i>		
Saya memiliki kemampuan beradaptasi dan ketahanan untuk menghadapi kesulitan didalam pekerjaan.	40%	60%
<i>Dedication</i>		
Saya memberikan ide atau gagasan untuk kemajuan Perusahaan.	65%	35%
<i>Absorption</i>		
Saya merasa waktu terasa begitu cepat ketika sedang mengerjakan pekerjaan.	75%	25%

Sumber: Data diolah peneliti (2024).

Berdasarkan hasil prasurvei terlihat bahwa sebagian besar responden merasa terlibat secara positif dalam pekerjaannya, seperti ditunjukkan oleh tinggi persentase yang menyatakan bahwa karyawan memberikan ide atau gagasan untuk kemajuan perusahaan (65% setuju) dan merasa waktu berjalan cepat saat bekerja (75% setuju). Namun, terdapat fenomena menarik bahwa hanya (40% setuju) responden yang merasa memiliki kemampuan beradaptasi dan ketahanan dalam menghadapi kesulitan (60% tidak setuju). Menurut Martinez, (2023:120) kemampuan beradaptasi yang dimaksud mencakup untuk menyesuaikan diri dengan perubahan situasi, lingkungan atau tuntutan pekerjaan yang baru.

Sementara itu, ketahanan dalam menghadapi kesulitan merujuk pada kemampuan untuk tetap bertahan dan tidak menyerah saat menghadapi hambatan, seperti target kerja yang tinggi atau konflik dalam tim. Ketahanan dalam menghadapi kesulitan dapat diselesaikan dengan mengembang sikap positif, mencari solusi kreatif dan membangun komunikasi yang baik dalam tim sehingga setiap anggota dapat saling mendukung dan berkolaborasi untuk mencapai target kerja yang tinggi. Hal ini menunjukkan adanya kesejangan dalam aspek ketahanan karyawan meskipun karyawan tampak antusias dan terlibat dalam pekerjaan. Sebagai upaya untuk mengatasi hal tersebut perusahaan perlu melakukan pelatihan pengembangan diri yang berfokus pada peningkatan kemampuan karyawannya. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional juga sangat penting untuk meningkatkan ketahanan dan *employee engagement* secara menyeluruh.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan *employee engagement* di dalam suatu organisasi. Berdasarkan pandangan Savitri et al. (2023:113), karyawan yang terlibat secara aktif cenderung bertahan lebih lama dan memberikan kontribusi yang nyata bagi perusahaan. Hal ini sejalan dengan prinsip kepemimpinan transformasional yang mendorong pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Markos (2019:67) menekankan bahwa *employee engagement* adalah prediktor yang kuat dari kinerja organisasi yang positif. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional berperan sebagai penghubung antara atasan

dan karyawan, menciptakan hubungan yang saling menguntungkan. Pemimpin yang mampu membangun kepercayaan dan komunikasi yang baik akan meningkatkan *employee engagement*, yang pada gilirannya akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusiasme dan melampaui ekspektasi yang ditetapkan dalam kontrak kerja.

Selanjutnya menurut Febriansyah (2020:4) menyebutkan bahwa *employee engagement* mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik. Pemimpin transformasional dapat menciptakan visi yang jelas dan menarik, serta memberikan dukungan dan pengakuan yang diperlukan untuk mendorong karyawan mencapai potensi maksimal. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan *employee engagement*, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Tabel 1.4
Hasil prasurvei mengenai Kepemimpinan Transformasional
pada PT Bakrie Pipe Industries

Pertanyaan	Hasil	
	Setuju	Tidak setuju
<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional)		
Saya merasa pimpinan telah berusaha untuk menginspirasi karyawan tentang optimisme masa depan yang harus dicapai	20%	80%
<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi intelektual)		
Saya merasa pimpinan telah mendorong karyawannya untuk menjadi pribadi yang kreatif dan inovatif	70%	30%
<i>Individualized Consideration</i> (Perhatian Individu)		
Saya merasa pimpinan mampu mempengaruhi karyawannya untuk terus belajar dan mengembangkan keunggulan diri.	75%	25%

Sumber: Data diolah peneliti (2024).

Berdasarkan hasil prasurvei diatas bahwa mayoritas tidak sepenuhnya merasakan upaya pimpinan dalam menginspirasi optimisme mengenai masa depan (80% tidak

setuju) meskipun Sebagian besar merasa pimpinan telah mendorong karyawan untuk menjadi pribadi yang kreatif dan inovatif (70% setuju) serta mempengaruhi karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan keunggulan diri (75% setuju), fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun ada upaya dari pimpinan dalam mendorong pengembangan kreativitas dan pembelajaran terdapat celah dalam hal pengaruh inspirasi dan optimisme yang perlu ditingkatkan untuk mengatasi fenomena ini dan pimpinan perlu lebih intens dalam menyapaikan visi dan tujuan masa depan yang jelas. Serta menunjukkan keteladanan dalam mendorong pertumbuhan pribadi karyawan, peningkatan komunikasi yang lebih efektif dan pemberian ruang bagi karyawan untuk berinovasi serta berkembang akan sangat penting dalam mendukung peningkatan *employee engagement* secara keseluruhan. Kepemimpinan Transformasional menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari atas nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan asumsi-asumsi mengenai visi dan misi organisasi.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi (Insan, 2019:12). Salah satu dimensi kepemimpinan transformasional adalah memotivasi pegawai untuk kreatif dan inovatif, pegawai terdorong tampil melebihi harapan dan spesifikasi pekerjaan (Iskandar & Lubis, 2020:98). Salah satu alasan utama mengapa karyawan termotivasi oleh pemimpin transformasional untuk tampil melampaui harapan adalah bahwa karyawan percaya dan menghormati pemimpinnya (Putro et al., 2017:33). Kepemimpinan transformasional mendobrak keadaan tetap dalam organisasi karena menghasilkan perubahan salah satunya adalah memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional sebagai cerminan dari empat indikator yakni: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu (Insan, 2019:16).

Dengan *employee engagement* karyawan akan bekerja dengan loyal dan nyaman jika merasakan gaya kepemimpinan transformasional yang dapat membuat karyawan merasa nyaman pula. Penelitian dilakukan Hadinata et al., (2019: 118), Wijaya et al.

(2020:464), Saputri (2024:1408) dan Wirandini et al. (2023:42) mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada *employee engagement*. Semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional dengan atasan maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* terhadap pekerjaannya, gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu yang dapat mendukung terciptanya *employee engagement* dilingkungan pekerjaan. Tetapi dalam penelitian Keasaman et al. (2021:273) gaya kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Berarti semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional atau tingkat *employee engagement* maka cenderung menurunkan kinerja karyawan.

Tabel 1.5
Hasil Prasurvey mengenai Iklim Organisasi
pada PT Bakrie Pipe Industries

Pertanyaan	Hasil	
	Setuju	Tidak Setuju
Dukungan		
Saya merasa diberi kesempatan kepada pimpinan untuk memberikan pendapat sesama karyawan	35%	65%
Kehangatan		
Saya memiliki komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja.	70%	30%
Konflik		
Saya merasa antara pimpinan dan pegawai bersedia mendengarkan pendapat yang berbeda	75%	25%

Sumber: Data diolah peneliti (2024).

Berdasarkan hasil prasurvei tabel 1.5 bahwa mayoritas responden merasa memiliki komunikasi yang baik dengan sesama karyawan (70% setuju) dan menilai bahwa pimpinan serta karyawan bersedia mendengarkan pendapat yang berbeda (75%

setuju). Namun, terdapat fenomena menarik bahwa hanya (35% setuju) responden merasa diberi kesempatan oleh pimpinan untuk memberikan pendapat sesama karyawan, sementara yang (65% tidak setuju) hal ini menyatakan adanya kesenjangan antara keterbukaan pimpinan dalam mendengarkan pendapat dan pemberian ruang nyata bagi karyawan untuk menyapaikan pendapatnya. Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi antar individu dan keterbukaan dalam menerima masukan sudah cukup baik namun masih terdapat hambatan struktural yang membuat karyawan merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan Keputusan atau diskusi interal.

Sebagai upaya memperbaiki, perusahaan perlu menciptakan komunikasi yang lebih partisipatif seperti: pertemuan rutin atau kontak saran yang di tindak lanjuti secara nyata. Dengan begitu rasa kepemilikan dan *employee engagement* dalam lingkungan kerja dapat meningkat secara signifikan. Menurut Priambodo et al. (2019:215) iklim organisasi menjadi sangat penting karena dengan iklim organisasi yang kondusif, setiap individu, tim kerja dan pimpinan, akan mengetahui, memahami dan melaksanakan tata kerja sesuai tugas, fungsi, pekerjaan, kedudukan, hak dan kewajiban, komunikasi, serta wewenang dan tanggung jawabnya.

Menurut Kore et al. (2022:24) iklim organisasi sebagai lingkungan internal, iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa ada rasa takut akan Tindakan balasan dan perhatian. Iklim yang ada di lingkungan akan membawa kepada perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan, artinya semakin baik iklim organisasi akan semakin baik pula perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dan demikian pula sebaliknya (Juliasa et al., 2022:02). Dalam kaitannya dengan *employee engagement*, iklim organisasi menjadi salah satu terciptanya pengelolaan organisasi atau kelembagaan yang tertata dengan baik. Iklim organisasi akan mewartakan dan melayani kebutuhan karyawan pada sektor dalam dan luar wilayah kerja.

Penelitian dilakukan oleh Badrianto (2023:71), Fitria (2023:112), Lubis (2025:99), Simbolon (2021:223), Tafsir et al. (2022:55) dan Hadinata et al., (2019:121), iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada *employee engagement*. Semakin baik iklim organisasi maka akan menciptakan suasana kerja yang kondusif,

komunikasi yang terbuka, dukungan dari atasan, kejelasan peran dan lingkungan kerja yang ramah. Diberikan kepada karyawan, maka tingkat *employee engagement* dalam pekerjaan akan meningkat. Tetapi dalam penelitian Juliasa et al. (2022:1), iklim organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan dengan *employee engagement*. Ketika iklim organisasi dirasakan semakin baik atau semakin terbuka maka *employee engagement* justru cenderung menurun.

Berdasarkan masalah diatas “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap *employee engagement* Pada PT. Bakrie Pipe Industries.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah yang menjadi fokus penelitian antara lain:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement* PT Bakrie Pipe Industries.
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement* PT Bakrie Pipe Industries.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* PT Bakrie Pipe Industries.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif iklim organisasi terhadap *employee engagement* PT Bakrie Pipe Industries.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti

Penelitian ini sebagai wahana untuk memperdalam konsep keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya bidang ilmu yang berkaitan dengan variable penelitian.

2. Bagi pihak lain

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber referensi atau landasan penelitian lebih lanjut terkait pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap *employee engagement*.

1.4 Ruang Lingkup Atau Pembatasan Masalah

Adapun ruang lingkup dan batasan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini hanya melihat pengaruh dari variabel tertentu yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1), iklim organisasi (X2), pengaruhnya terhadap *employee engagement* (Y) pada PT Bakrie Pipe Industries.
2. Objek penelitian sebagai unit analisis difokuskan karyawan PT Bakrie Pipe Industries. Pembahasan difokuskan pada deskripsi kondisi gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan *employee engagement* pada karyawan PT Bakrie Pipe Industries.

1.5 SISTEMATIKA PELAPORAN

Untuk mempermudah pembahasan skripsi ini secara keseluruhan penulisan dilakukan secara sistematis sehingga dapat diperoleh gambaran secara garis besar. Sistematika pelaporan disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup atau pembatasan masalah, dan sistematika pelaporan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini diuraikan secara teoritis mengenai pengertian teori-teori yang mendasari dan berkaitan dengan pembahasan dan penelitian ini, yang digunakan sebagai pedoman dalam menganalisis masalah. Diantaranya mencakup tentang gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap *employee engagement*. Kemudian tinjauan peneliti terdahulu yang menjelaskan tentang peneliti terdahulu yang

melakukan penelitian dengan topik yang sama dan juga kerangka pemikiran yang digunakan untuk memudahkan pembaca dalam memahami alur skripsi ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini penulis menjelaskan tentang desain penelitian yang berisikan tentang metode penelitian yang digunakan beserta lokasi dan waktu penelitian, kemudian sumber dan jenis data yang digunakan untuk penelitian. Selanjutnya juga ada teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data yang berisikan bagaimana cara menghitung pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap *employee engagement* yang digunakan oleh peneliti untuk menjawab pokok permasalahan dan penelitian tersebut.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan pembahasan mengenai deskripsi objek penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian. Selain itu juga membahas tentang data-data yang diperoleh peneliti tentang gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan *employee engagement*. Perbandingan data-data tersebut akan disajikan pada bab ini dalam pembahasan selanjutnya.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini penulis menguraikan tentang simpulan dari hasil pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti serta saran-saran yang disampaikan sebagai bahan masukan kepada PT Bakrie Pipe Industries sebagai objek, yang diharapkan dapat membantu perusahaan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan khususnya tentang gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan *employee engagement*.