

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sektor industri memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia. Pentingnya sektor ini terlihat dalam tiga misi utama industri nasional yang menjadi fokus pemerintah, yaitu dengan mencapai pertumbuhan ekonomi di atas 7%, meningkatkan daya tarik investasi serta daya saing bangsa, dan menciptakan lapangan pekerjaan dengan tujuan menurunkan tingkat kemiskinan (Aidina & Prihatsanti., 2017). PT X sebagai perusahaan BUMN di bidang telekomunikasi, memiliki peran strategis dalam menyediakan layanan digital yang handal dan merata di seluruh wilayah Indonesia. Khususnya di PT X yang menjadi salah satu pusat kegiatan operasional di wilayah ibu kota, keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kualitas dan kinerja para karyawannya dalam menciptakan layanan yang terbaik, inovasi digital, dan menjaga kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, pengelolaan karyawan yang dilakukan secara optimal, baik dari sisi kompetensi, motivasi, hingga kesejahteraan, menjadi faktor utama dalam mendukung daya saing perusahaan (Ananda dkk., 2022). PT X yang meliputi wilayah jakarta dan sekitarnya memiliki visi menyediakan pelayanan informasi publik yang transparan dan bertanggung jawab sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Untuk mewujudkan visi tersebut, kualitas dan produktivitas karyawan menjadi faktor yang sangat menentukan, dikarenakan karyawan adalah aset utama dalam operasional perusahaan yang terkait langsung dengan kepuasan pelanggan dan pencapaian target perusahaan.

Dalam lingkup industri organisasi modern, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) tidak lagi hanya terbatas pada fungsi administratif seperti rekrutmen dan pelatihan. Di PT X, pendekatan manajemen SDM telah berkembang ke arah yang lebih strategis, yakni dengan memperhatikan aspek

psikologis dan emosional yang memengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan, dimana loyalitas karyawan ini termasuk dalam *dedication* dan *absorption* yang merupakan aspek dari *employee engagement*. *Employee engagement* adalah salah satu aspek penting yang menjadi perhatian dalam suatu organisasi (Wardhana, 2023).

Employee engagement mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terlibat secara emosional, termotivasi, dan memiliki rasa menyatu terhadap tempat mereka bekerja (Sunyoto & Mulyono, 2025). Di PT X, hal ini diwujudkan melalui berbagai program yang mendorong partisipasi aktif karyawan, komunikasi dua arah antara manajemen dan staf, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan profesional dan kesejahteraan pribadi. Menurut Gallup (2023; Natalia & Rosiana), hanya sekitar 24% karyawan di seluruh dunia yang merasa benar-benar terikat dengan pekerjaannya, sedangkan 68% karyawan lainnya mengalami *disengagement* dan 8% sisanya tergolong *active disengagement*. Tingkat *employee engagement* yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan efisiensi kerja, pengurangan *turnover*, serta meningkatkan inovasi di organisasi. Begitu pun sebaliknya, tingkat *employee engagement* yang rendah bisa menyebabkan penurunan kinerja, tingkat stress yang tinggi, dan meningkatnya *turnover* (Natalia & Rosiana, 2017).

Di Indonesia, isu mengenai *employee engagement* semakin menarik perhatian, terutama pada industri yang memiliki dinamika perubahan secara cepat seperti telekomunikasi. PT Telkom sedang menghadapi tantangan dalam mempertahankan keterlibatan karyawan. Berdasarkan data internal yang didapatkan dari penelitian sebelumnya, terdapat tanda penurunan *employee engagement* di beberapa divisi PT Telkom dalam beberapa tahun terakhir. Studi yang dilakukan oleh Juliorita Alfachtur Nafi' Hutama melalui metode survei yang dilakukan dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 di salah satu kantor PT Telkom Indonesia Tbk Graha Merah Putih Jakarta, menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* mengalami penurunan dari 82% pada tahun 2016 menjadi 75% pada tahun 2018. Tujuan dari penelitian kuantitatif ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Penurunan ini berpotensi menyebabkan dampak negatif terhadap berbagai aspek organisasi, sebagaimana ditemukan dalam penelitian (Izzati, 2021) Rendahnya *employee engagement* telah terbukti berkontribusi pada penurunan motivasi kerja yang pada akhirnya juga berdampak pada turunnya tingkat produktivitas karyawan dan peningkatan *turnover intention*.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan terhadap dua orang karyawan PT X yakni dari bidang *Sales Regional Support* dan Sumber Daya Manusia (SDM) diketahui bahwa tingkat *employee engagement* di lingkungan kerja tersebut sedang menghadapi tantangan serius. Salah satu permasalahan utama adalah beban kerja yang berlebihan, terutama pada posisi yang menuntut pencapaian target tinggi dalam waktu terbatas. Beban kerja ini tidak hanya menyebabkan kelelahan secara fisik, tetapi juga menurunkan keterlibatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan merasa kewalahan secara terus-menerus, mereka cenderung mengalami *disengagement*, yaitu kondisi saat keterlibatan terhadap pekerjaan menurun drastis.

Fenomena ini turut diperparah oleh penurunan semangat kerja, yang tercermin dari sikap apatis, menurunnya inisiatif, serta berkurangnya kepedulian terhadap hasil kerja tim maupun perusahaan secara keseluruhan. Penurunan semangat ini bukan hanya berdampak pada performa kerja, tetapi juga mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang tidak merasa terlibat secara positif dalam pekerjaannya cenderung memiliki keinginan berpindah kerja lebih tinggi (*turnover intention*), serta menunjukkan keterikatan emosional yang rendah terhadap organisasi.

Selain itu, PT X juga tengah menghadapi perubahan sistem kerja yang cepat akibat perkembangan teknologi digital, seperti perubahan platform kerja berbasis cloud, otomatisasi proses pelayanan, dan digitalisasi sistem internal. Perubahan yang cepat ini menuntut adaptasi tinggi dari karyawan. Namun, kurangnya pelatihan yang efektif dan relevan menjadikan proses adaptasi tidak optimal. Ketidaksiapan karyawan dalam menghadapi perubahan ini turut berdampak pada menurunnya keterlibatan mereka dalam proses kerja, serta meningkatkan rasa tidak aman dalam pekerjaan (*job insecurity*), yang dalam jangka panjang akan mengurangi loyalitas.

Dalam konteks ini, *employee engagement* berperan sebagai jembatan penting antara kondisi kerja yang menantang dengan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan dilibatkan secara aktif dalam proses kerja cenderung menunjukkan komitmen dan kesetiaan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat dan adaptif sangat diperlukan untuk membentuk lingkungan kerja yang mampu mempertahankan semangat kerja dan loyalitas karyawan, meskipun dihadapkan pada beban kerja berat dan perubahan yang dinamis.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Gwamanda, Mahembe, dan Jano pada tahun 2024 berjudul “*The Psychometric Properties of the Utrecht Work Engagement Scale on a Zimbabwean Population*”, penelitian ini bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas alat ukur Utrecht Work Engagement Scale (UWES) pada sampel karyawan dari organisasi keamanan di Zimbabwe. Penelitian ini menggunakan metode survei kuantitatif terhadap 304 responden dan memfokuskan pada tiga dimensi utama *employee engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skala UWES memiliki reliabilitas yang tinggi dengan masing-masing skala juga menunjukkan nilai yang sesuai. Namun, validitas konstruk dari versi 17-item menunjukkan kecocokan model yang kurang memadai. Sebaliknya, versi pendek skala UWES-9 item menunjukkan kecocokan model yang lebih baik.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Febrian dkk pada tahun 2024 dengan judul “*Employee Engagement Implementation for Prevent Employee Turnover in Transportation Company*”, penelitian ini menganalisis faktor-faktor penyebab rendahnya *employee engagement* di sektor perusahaan transportasi di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka dengan pendekatan kualitatif deskriptif, namun seluruh data yang dianalisis berasal dari studi-studi kuantitatif terdahulu. Hasil analisisnya menunjukkan bahwa *employee engagement* masih berada pada tingkat yang rendah, yang ditunjukkan melalui lemahnya keterikatan emosional, kognitif, fisik, serta komitmen organisasi para karyawan. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi rendahnya engagement ini antara lain kurangnya kejelasan jenjang karir, budaya organisasi yang tidak mendukung, kompensasi yang dianggap belum adil, serta rendahnya komitmen

organisasi terhadap karyawan. Penelitian ini juga menegaskan bahwa rendahnya *employee engagement* secara langsung dapat meningkatkan angka *turnover* karyawan di perusahaan transportasi.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan pada PT X, salah satu penyebab utama rendahnya engagement di perusahaan yaitu beban kerja yang berlebih yang berdampak pada kelelahan fisik dan mental karyawan. Ketika karyawan merasa kelelahan, semangat kerja (*vigor*) mereka cenderung menurun, dan hal ini berimbas pada menurunnya keterikatan terhadap pekerjaan maupun perusahaan secara keseluruhan. Penurunan semangat menggambarkan adanya ketidakkonsistenan dalam lingkungan kerja, di mana nilai-nilai organisasi tidak dijalankan secara konsisten. Yang mana, konsistensi merupakan salah satu aspek penting dalam budaya organisasi menurut Denison yang mencakup keterpaduan nilai, koordinasi, dan sistem yang mendukung tercapainya tujuan bersama.

Ketika konsistensi tidak dijaga dengan baik, karyawan cenderung kehilangan orientasi dan keterikatan, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya tingkat *employee engagement*. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Marsal (2023) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Selfiana di Perusahaan Indonesia Alihan Perusahaan Jepang pada tahun 2025 dengan judul “Budaya Organisasi Mempengaruhi *Employee Engagement* di Perusahaan Kontraktor Telekomunikasi Indonesia Alihan Perusahaan Jepang”, penelitian ini menganalisis hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* dalam sektor perusahaan Telekomunikasi. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement*. Yang berarti, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* sebesar 14,2% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap *employee engagement*, di antaranya kepemimpinan, komunikasi, gaya manajemen yang diterapkan, tingkat kepercayaan serta kehormatan terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, dan reputasi organisasi itu sendiri (Lockwood, 2007). Berdasarkan beberapa penelitian

yang telah dilakukan, salah satu faktor utama yang mempengaruhi rendahnya *employee engagement* adalah budaya organisasi yang lemah. Budaya organisasi yang tidak mampu menciptakan nilai, norma, dan komunikasi yang jelas menyebabkan karyawan merasa tidak memiliki arah, tidak dihargai, dan kurang memiliki ikatan emosional dengan perusahaan. Dalam penelitian diatas, ditemukan bahwa budaya organisasi yang tidak efektif dapat berdampak langsung terhadap turunnya semangat dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam membentuk tingkat *employee engagement*, di mana kelemahan dalam budaya organisasi berkontribusi besar terhadap rendahnya *engagement* karyawan dalam meningkatkan resiko *turnover* yang tinggi di perusahaan.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem pemahaman bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakannya dengan organisasi lain (Akbar 2013). Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat keterkaitan antara karyawan dengan perusahaan. Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak mendukung dapat menyebabkan rendahnya keterlibatan karyawan yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja individu maupun organisasi.

Budaya organisasi merupakan fondasi tak kasat mata namun berdampak besar terhadap perilaku karyawan, strategi organisasi, dan pencapaian kinerja jangka panjang. Edgar Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, atau diciptakan oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir, merasakan, dan bereaksi terhadap permasalahan internal maupun eksternal. Seiring perkembangan zaman dan tantangan baru seperti digitalisasi, pandemi, dan kebutuhan akan keberlanjutan, pemahaman tentang budaya organisasi menjadi semakin penting.

Beberapa penelitian mengenai budaya organisasi maupun *employee engagement* telah dilakukan sebelumnya, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Mohammed Sani Abdullahi, Raman Kavitha, dan Sakiru Adebola solarin di Malaysia pada tahun 2021 dengan judul “ *Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement*”

in Malaysia Educational Sector”, penelitian ini menganalisis hubungan antara budaya organisasi, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), dan kinerja karyawan dalam sektor pendidikan di Malaysia. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan *employee engagement* berperan sebagai mediator. Yang berarti, budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat diketahui bahwa penelitian mengenai budaya organisasi dan *employee engagement* sudah banyak dilakukan di Indonesia tetapi masih terbatas di sektor Industri Telekomunikasi. Melihat kerumitan permasalahan yang terjadi di PT X, keterlibatan karyawan yang menurun serta tantangan dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung menunjukkan adanya celah riset yang belum banyak dieksplorasi, khususnya dalam konteks perusahaan BUMN di sektor telekomunikasi digital. Menurut penulis, penelitian ini memiliki keunikan karena menyoroti pengaruh antara budaya organisasi dan *employee engagement* secara spesifik pada karyawan di unit operasional yang memiliki beban kerja tinggi dan dinamika organisasi yang cepat berubah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* di PT X. Penelitian ini penting dilakukan karena hasilnya tidak hanya berkontribusi teoritis pada pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, tetapi juga dapat menjadi dasar strategis bagi manajemen PT Telkom dalam merancang kebijakan SDM yang lebih manusiawi dan berdasarkan data. Bagi peneliti sendiri, penelitian ini menjadi usaha nyata untuk memahami bagaimana aspek budaya organisasi dapat membentuk semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam menghadapi tantangan dunia kerja digital yang semakin kompleks.

1.2 Identifikasi Masalah

1. Beban kerja yang berlebih menyebabkan kelelahan mental dan fisik pada karyawan PT X.
2. Kelelahan yang dialami karyawan akibat beban kerja yang tinggi bisa

berdampak negatif terhadap tingkat keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. .

1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dalam penelitian ini fokus membahas pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan PT X.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini yaitu apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* karyawan di PT X?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* karyawan di PT X.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan, terutama mengenai variabel budaya organisasi dan *employee engagement* dalam bidang Psikologi Industri Organisasi.

1.6.2 Manfaat Praktis

Bagi PT Telkom Indonesia, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif. Dengan memahami bagaimana budaya organisasi mempengaruhi keterlibatan karyawan, perusahaan dapat mengembangkan kebijakan yang lebih tepat dalam meningkatkan *employee engagement*.