

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus menerus dengan memperoleh keuntungan dan atau laba, baik yang diselenggarakan oleh orang perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum maupun bukan badan hukum, yang didirikan dan berkedudukan dalam wilayah Negara Republik Indonesia. Perusahaan yang menjalankan kegiatan perekonomian itu mempunyai bentuk hukum tertentu, seperti Perusahaan Dagang (PD), Firma (Fa), Persekutuan Komanditer (CV), Perseroan Terbatas (PT), Perusahaan Umum (Perum), Perusahaan Perseroan (Persero) dan Koperasi (Dalimunthe dkk, 2023).

Perusahaan dapat digolongkan menjadi tiga jenis utama yaitu perusahaan jasa, perdagangan dan pemanufakturan. Perusahaan jasa bergerak dalam bidang penyediaan berbagai pelayanan yang memberikan kemudahan, kenyamanan, atau kenikmatan kepada masyarakat yang memerlukan. Perusahaan perdagangan membeli dan menjual kembali produk tersebut tanpa mengolah dan mengubah sifat produk bersangkutan. Perusahaan pemanufakturan mengolah bahan baku menjadi produk yang sifatnya sama sekali berbeda dengan bahan bakunya. (Suwardjono dalam Setyaki, 2020). Di Indonesia sendiri perusahaan dapat dibedakan dalam dua macam bentuk perusahaan berdasarkan kepemilikan modal, yang pertama perusahaan swasta merupakan perusahaan yang modal seluruhnya dimiliki oleh swasta dan tidak ada campur tangan pemerintah, dan yang kedua

adalah perusahaan negara yang mana merupakan perusahaan yang seluruh atau sebagian modalnya milik negara Indonesia (Dalimunthe dkk, 2023).

Menurut Undang-Undang No. 19 Tahun 2003, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah salah satu sektor usaha yang telah berkembang yang berperan penting dalam pembangunan ekonomi Indonesia. Undang-Undang tersebut menetapkan BUMN sebagai salah satu pelaku kegiatan ekonomi dalam perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi dan memiliki peran penting dalam penyelenggara perekonomian nasional untuk mencapai kesejahteraan masyarakat. Salah satu dari sekian banyak Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero) atau bisa juga disingkat dengan KAI, merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang transportasi khususnya perkeretaapian. Dalam mengembangkan kegiatan bisnisnya, hingga pada akhir tahun 2021 PT KAI memiliki 9 unit kantor daerah operasi, 4 unit kantor divisi regional, dan 8 unit balai yasa yang tersebar di pulau Jawa dan Sumatera (Nazhiria, 2024).

Seperti halnya perusahaan lainnya, PT Kereta Api Indonesia (Persero) pasti memiliki visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai. Menurut Tirta (2023) setiap perusahaan mempunyai tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan karyawan. Setiap perusahaan memiliki aspek penting yang harus dimiliki untuk pengembangan bisnis seperti teknologi, infrastruktur, sarana dan prasarana, komunikasi dan sumber daya manusia (Sudiardhita dalam Kristanto, 2022)

Menurut Waluyo (dalam Yusuf, 2018) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan unsur yang paling dinamis dan kompleks maka keberhasilan organisasi tergantung dari pengelolaan dan pendayagunaan manusianya. Sumber Daya Manusia yang ada dalam perusahaan perlu dikembangkan agar dapat meningkatkan kemampuan kerjanya. Sebuah perusahaan perlu mendorong agar setiap karyawannya bisa meningkatkan kinerjanya supaya keinginan dan tujuan perusahaan cepat tercapai (Meirina dalam Yosepa, 2020).

Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan merupakan faktor penting dan tidak dapat dilepaskan dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia inilah yang menjadi kunci dalam menggerakkan roda organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki peran yang penting dalam keberhasilan setiap organisasi, sumber daya manusia dapat memberikan inovasi pada organisasi, membantu dalam mencapai tujuan perusahaan, meningkatkan efektivitas, dan meningkatkan produktivitas perusahaan. (Aslam dalam Mutmainnah, 2022). Pemerhatian dan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan merupakan hal yang harus dilakukan sehingga tercipta keterikatan karyawan atau dapat disebut juga Employee Engagement yang berdampak terhadap keberlangsungan suatu organisasi (Nurjanah, 2022).

Bakker dan Leiter (dalam Prahara dkk, 2020) mengemukakan bahwa organisasi modern saat ini mengharapkan karyawan memiliki sikap antusias, mampu menunjukkan inisiatif pada pekerjaan, memiliki energi dan mau berusaha untuk mencapai kualitas dan kinerja yang bagus. Perusahaan juga membutuhkan karyawan-karyawan yang energik dan berdedikasi, yaitu karyawan yang memiliki engagement di dalam menjalankan pekerjaannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki engagement tinggi akan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku diri sendiri untuk memastikan apa yang dilakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan (Thomas dalam Prahara dkk, 2020).

Menurut Schaufeli (dalam Andrean, 2023) mendefinisikan employee engagement sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan. Menurut Federman (dalam Tanjung, 2022) berpandangan bahwa employee engagement menjadi suatu tingkatan dimana seorang karyawan mempunyai tanggung jawab dan kewajiban terhadap suatu pekerjaan agar mampu memastikan bagaimana seseorang itu berperilaku untuk waktu berapa lama seseorang itu bekerja di perusahaan tersebut.

Employee engagement yang tinggi akan sangat menguntungkan bagi sebuah organisasi, karena akan mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan, keuntungan, pencapaian target organisasi, dan kepuasan pelanggan yang lebih

baik. Selain itu dengan adanya *employee engagement* akan membuat karyawan tetap berada dalam organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki *employee engagement* akan menunjukkan kinerjanya yang kurang efisien, produktifitas kinerja yang rendah, memiliki komitmen yang rendah yang akan berdampak pada pencapaian organisasi dan kepuasan pelanggan (Schaufeli & Baker dalam Soeharso dan Nurika, 2020).

Lockwood (dalam Soeharso dan Nurika, 2020) menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* yaitu kepemimpinan, komunikasi, gaya manajemen yang digunakan, tingkat kepercayaan dan respek terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, serta reputasi dari organisasi itu sendiri. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun motivasi serta menciptakan hubungan kerja yang positif dengan para karyawan. Selain itu, Komunikasi yang efektif juga menjadi kunci utama karena komunikasi yang baik akan menciptakan keterbukaan, kejelasan informasi, dan membangun rasa saling percaya antar individu dalam organisasi. Gaya manajemen yang mendukung, adil dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang akan meningkatkan semangat dan loyalitas mereka. Tidak kalah penting, tingkat kepercayaan serta rasa saling menghormati antar karyawan maupun antara pimpinan dan bawahan akan membentuk suasana kerja yang sehat dan harmonis. Di samping itu, reputasi organisasi, baik di mata public maupun kalangan internal, dapat meningkatkan rasa bangga karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Seluruh factor tersebut saling berkaitan erat dan pada akhirnya bermuara pada budaya organisasi.

Menurut Tosi dkk (dalam Lamonsky, 2023), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada di dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Menurut Van Muijen dkk (dalam Lamonsky, 2023), budaya organisasi dapat digambarkan sebagai “kumpulan dari nilai, norma, ungkapan dan perilaku yang ikut menentukan bagaimana orang-orang dalam organisasi saling berhubungan dan sebesar apa mereka gunakan tenaga dalam pekerjaan dan organisasinya”. Menurut Daniel Denison (dalam Tanjung, 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kekuatan dan potensi yang dimiliki suatu organisasi untuk melakukan koordinasi dan kontrol terhadap perilaku anggota organisasi. Sehingga kuatnya suatu budaya organisasi yang baik, akan berpengaruh makin meningkatnya mutu informasi serta koordinasi perilaku.

Berdasarkan wawancara awal yang peneliti lakukan pada tanggal 17 Juli 2025 kepada pihak SDM PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre 2 Padang mengenai employee engagement didapatkan keterangan bahwa ada situasi yang kurang baik terkait dengan employee engagement. Hal ini dibuktikan dengan banyak karyawan yang selalu ingin cepat pulang, tidak mau lembur meski diperlukan perusahaan dan enggan untuk terlibat lebih diberbagai kegiatan di perusahaan. Selain itu juga untuk kegiatan informal seperti gathering, arisan kantor dan olahraga yang diselenggarakan oleh perusahaan PT.Kereta Api Indonesia Divre II Sumatera Barat banyak karyawan tidak menghadirinya atau mengikutinya.

Keterangan ini dikuatkan dengan hasil wawancara terhadap 15 orang karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumatera Barat. Sebanyak 11 orang diantaranya apa yang dinyatakan oleh pihak SDM, itu memang terjadi pada diri mereka. 11 Karyawan tersebut menyatakan jika diminta untuk lembur mereka selalu berusaha mencari-cari alasan. Apalagi diluar-luar tugas utama seperti adanya olahraga dan gathering mereka tidak mengikutinya.

Hal tersebut diakibatkan karena budaya organisasi yang dirasakan belum sepenuhnya mendukung employee engagement seperti keterbukaan, kekompakan, dan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Mereka juga menyebutkan bahwa ada unit kerja yang masih menerapkan pola kerja yang kaku dan kurang apresiatif, sehingga membuat beberapa rekan kerja kehilangan motivasi dan merasa tidak dihargai. Penyebabnya yaitu kurangnya komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan, pola kepemimpinan yang masih bersifat instruksi satu arah yang tidak membangun keterlibatan, kurangnya apresiasi atas kinerja yang baik mengakibatkan menurunkan motivasi dan budaya kerja yang cenderung masih senioritas yang menjadikan karyawan baru atau muda merasa kurang dilibatkan. Sedangkan 4 orang lainnya menyatakan tidak setuju sepenuhnya, karena menurut mereka keterikatan kerja mereka sudah cukup baik dan budaya organisasi di PT Kereta Api Indonesia Divre II Sumatera Barat tergolong kuat, khususnya dalam aspek kekompakan tim dan loyalitas. Namun, mereka mengakui bahwa ada unit-unit kecil yang mengalami hal tersebut, walau tidak secara menyeluruh. Jadi mayoritas karyawan menyakini bahwa keterikatan kerja sangat dipengaruhi bagaimana budaya organisasi diterapkan, khususnya dalam hal

komunikasi, kepemimpinan, dan apresiasi kerja. Budaya organisasi yang sehat mendukung partisipasi karyawan untuk meningkatkan employee engagement secara lebih merata di seluruh unit kerja.

Penelitian sebelumnya tentang Budaya Organisasi dengan Keterikatan Karyawan (employee engagement) pernah dilakukan oleh Fanny Tri Wahyuni Tanjung (2022) Dengan Judul “Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Employee Engagement Pada Karyawan Di PT. JNE Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Medan”. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Jihan Azzaki (2020) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Pada BRI Syariah Kantor Pusat” menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Ryan Alviandi Akbar (2021) dengan judul “ Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Employee Engagement Pada Karyawan Laksmi Muslimah” menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang sifatnya positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan employee engagement pada karyawan Laksmi Muslimah. Perbedaan penelitian yang akan peneliti lakukan dengan peneliti sebelumnya terletak pada tahun dilakukannya penelitian, sampel penelitian, serta tempat dilakukannya penelitian.

Dari uraian yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang “Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan *Employee Engagement* Pada Karywan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumatera Barat”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah apakah terdapat Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan *Employee Engagement* Pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumatera Barat ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan *Employee Engagement* Pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumatera Barat.

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan khususnya bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Karyawan

Dengan penelitian ini diharapkan agar karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumatera Barat dapat mengerti bagaimana pentingnya memiliki keterikatan atau *engagement* dalam bekerja sehingga produktivitas bekerja dapat meningkat.

b. Bagi Pimpinan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumatera Barat

Dengan penelitian ini diharapkan agar pimpinan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumatera Barat dapat menjaga serta meningkatkan *engaged* pada karyawannya sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang berminat untuk meneliti mengenai *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi maka penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan dan bahan informasi dalam melakukan kajian penelitian dikemudian harinya.