

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam zaman globalisasi dan perubahan dinamis dalam dunia kerja, data menunjukkan bahwa keterikatan (*engagement*) dan motivasi kerja karyawan ternyata berada pada posisi yang mengkhawatirkan. Menurut laporan Gallup “*State of the Global Workplace 2024*”, hanya sekitar 21% tenaga kerja seluruh dunia yang dikategorikan “terlibat” (*engaged*) dalam tugas mereka mengalami penurunan sebesar 23% pada tahun sebelumnya (*The Gallup Organization, 2024*). Selanjutnya, sekitar 62% karyawan global dilaporkan “tidak terlibat” dan 15% “aktif tidak terlibat” (*actively disengaged*). Kondisi tersebut menegaskan bahwa tenaga kerja merupakan aset strategis perusahaan karena berperan langsung terhadap keberhasilan atau kegagalan organisasi (Batubara & Rizky, 2024). Meskipun tuntutan terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan semakin tinggi, masalah sering muncul ketika tenaga kerja tidak memberikan kontribusi optimal, yang termanifestasi sebagai penurunan semangat kerja, rendahnya komitmen, hingga menurunnya kinerja.

Dalam konteks perusahaan penyedia layanan publik, terutama Perumda Air Minum, kondisi psikologis dan kinerja karyawan mempunyai peranan yang sangat krusial. Dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di sektor ini harus sangat strategis, karena kontribusi optimal pegawai sangat penting, kinerja pegawai Perumda berpengaruh langsung terhadap pemenuhan fungsi vital dan hak dasar masyarakat, yaitu ketersediaan dan kualitas air bersih. Oleh

karena itu, kegagalan kinerja pegawai Perumda seperti menurunnya semangat kerja, rendahnya komitmen, atau absensi tinggi secara langsung berisiko mengganggu pemenuhan fungsi vital dan hak dasar masyarakat terhadap akses air bersih.

Penelitian ini dilaksanakan di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja yang terletak di Kabupaten Majalengka, beralamat di Jl. Raya Laswi No.2, Tonjong, Kec. Majalengka, Kabupaten Majalengka, Jawa Barat 45414. Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka merupakan perusahaan milik daerah (BUMD) yang beroperasi di bidang penyediaan layanan air kepada masyarakat. Tugas utamanya adalah mengelola serta menyediakan kebutuhan air bersih melalui pembangunan, pengelolaan, dan pemeliharaan instalasi pengolahan air dan jaringan distribusinya. Ranah unik ini sebagai BUMD yang melayani kebutuhan vital masyarakat menjadikan kinerja pegawainya sebagai isu strategis yang harus ditangani.

**Tabel 1. 1 Data Jumlah Pelanggan atau Sambungan Rumah (SR)
Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka**

No	Unit/Cabang	Jumlah Pelanggan atau Sambungan Rumah (SR)
1.	Cigasong	2.903
2.	Cikijing	496
3.	Cingambul	-
4.	Dawuan	1.329
5.	Jatitujuh	3.391
6.	Jatiwangi	1.315
7.	Kadipaten	2.694
8.	Kasokandel	-

No	Unit/Cabang	Jumlah Pelanggan atau Sambungan Rumah (SR)
9.	Kertajati	2.229
10.	Ligung	2.301
11.	Majalengka	4.783
12.	Panyingkiran	1.497
13.	Rajagaluh	1.149
14.	Sukahaji	5.238
15.	Talaga	2.306
Total		31.631

Sumber: Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka Tahun 2025.

Berdasarkan Tabel 1. 1, signifikansi Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka dalam melayani kebutuhan dasar masyarakat terlihat dari luasnya cakupan layanan di berbagai kecamatan. Berdasarkan data jumlah Sambungan Rumah (SR), Perumda ini melayani ribuan kepala keluarga di berbagai kecamatan, dengan konsentrasi terbesar berada di Kecamatan Sukahaji (5.238 SR), Kecamatan Majalengka (4.783 SR), dan Kecamatan Jatitujuh (3.391 SR). Total ribuan sambungan rumah yang tersebar di 15 wilayah pelayanan ini menegaskan bahwa kinerja pegawai di dalamnya sangat krusial, karena kegagalan manajemen sumber daya manusia akan berdampak langsung pada pelayanan kebutuhan air bersih ribuan rumah tangga di Kabupaten Majalengka.

Namun, tantangan besar dalam pemenuhan layanan tersebut berbanding terbalik dengan kondisi kinerja yang teramati di lapangan. Realita yang muncul menunjukkan bahwa kualitas kinerja pegawai saat ini belum sepenuhnya

optimal dalam memenuhi ekspektasi publik. Hal tersebut teridentifikasi dari adanya kekecewaan pelanggan akibat permasalahan teknis yang tidak segera teratasi, penanganan keluhan yang cenderung lambat, serta pola komunikasi yang kurang solutif. Kondisi ini mengindikasikan adanya hambatan serius pada aspek responsivitas dan koordinasi SDM yang perlu segera dibenahi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perbaikan pada aspek sumber daya manusia sangat diperlukan, terutama terkait responsivitas, koordinasi, dan ketepatan penyelesaian masalah.

Tabel 1. 2 Data Jumlah Kehadiran Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka

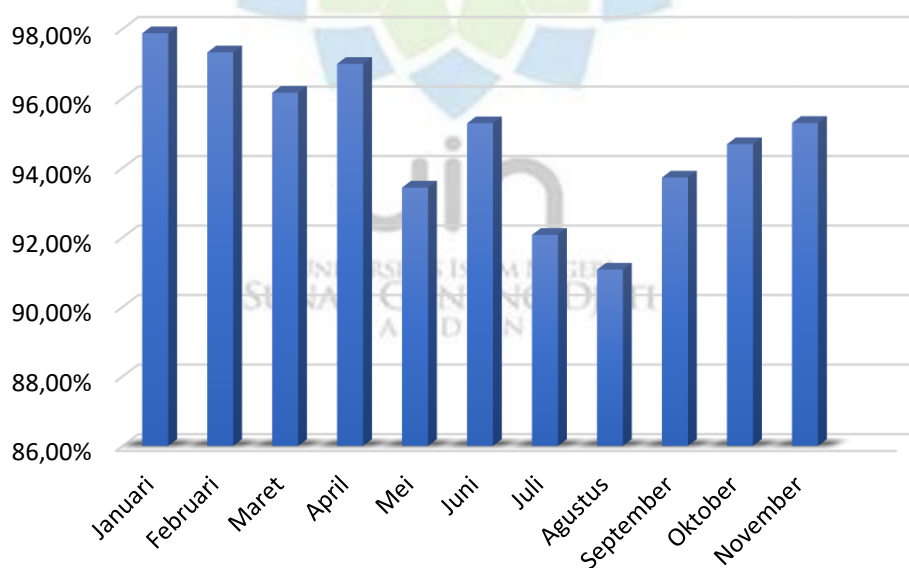
Bulan	Jumlah Kehadiran Pegawai
Januari	97,87%
Februari	97,32%
Maret	96,16%
April	96,99%
Mei	93,43%
Juni	95,28%
Juli	92,07%
Agustus	91,07%
September	93,72%
Oktober	94,68%
November	95,29%

Sumber: Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka Tahun 2025

Dugaan masalah ini diperkuat oleh data objektif terkait kehadiran pegawai (absensi). Tabel 1. 2 menyajikan data numerik rinci mengenai tingkat kehadiran

pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka, sepanjang periode 11 bulan pada tahun 2025. Data menunjukkan adanya variabilitas yang signifikan dalam kedisiplinan pegawai dari bulan ke bulan. Tingkat kehadiran optimal tercatat pada bulan Januari sebesar 97,87%. Namun, angka ini tidak mampu dipertahankan secara konsisten, yang paling mencolok adalah penurunan drastis pada bulan Juli sebesar 92,07% dan mencapai titik terendah pada bulan Agustus dengan persentase kehadiran sebesar 91,07%. Fluktuasi ini menghasilkan gap penurunan hampir 7% dari capaian tertinggi ke titik terendah, yang mengindikasikan adanya potensi masalah mendasar terkait komitmen dan kedisiplinan kerja pegawai.

Gambar 1. 1 Grafik Kehadiran Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka



Sumber: Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka Tahun 2025

Gambar 1. 1 menyajikan visualisasi grafis data kehadiran pegawai yang tercantum dalam Tabel 1.2. Grafik batang ini secara jelas menggambarkan tren

fluktuatif yang terjadi. Meskipun kuartal pertama kehadiran relatif stabil di atas 96%, grafik menunjukkan penurunan tajam dimulai dari bulan Mei. Titik terendah yang dicapai pada bulan Agustus 91,07% kemudian diikuti oleh upaya perbaikan di bulan September 93,72% dan bulan Oktober 94,68%. Namun, dilihat dari perspektif keseluruhan, kurva visualisasi pada Gambar 1.1 mengonfirmasi bahwa ketidakstabilan tingkat kehadiran merupakan isu berkelanjutan sepanjang tahun. Fluktuasi tingkat kehadiran pegawai yang tidak stabil, apabila disandingkan dengan keluhan masyarakat mengenai lambatnya penanganan masalah di lapangan, memberikan indikasi kuat adanya kendala pada kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka. Ketidakstabilan komitmen kehadiran ini tidak hanya dipandang sebagai masalah kedisiplinan administratif, namun merupakan representasi dari belum optimalnya dukungan aspek manajerial dan kondisi psikologis pegawai. Ketidakstabilan ini menunjukkan perlunya analisis kausal yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor manajerial, psikologis, dan evaluatif yang secara teoritis memengaruhi komitmen dan stabilitas kinerja.

Tabel 1. 3 Data Jumlah Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka

Pendidikan Terakhir	Jumlah Pegawai
SLTP/Sederajat	3
SLTA/Sederajat	84
D3/D4	3
S1	40
Total	130 Pegawai

Sumber: Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka Tahun 2025

Selain itu, data mengenai komposisi sumber daya manusia di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka ditinjau dari tingkat pendidikan terakhir, berfungsi sebagai konteks demografi dalam penelitian ini. Berdasarkan data yang diperoleh, komposisi pegawai menunjukkan adanya keragaman yang signifikan antara pegawai dengan latar belakang pendidikan tinggi menengah. Tercatat bawah pegawai lulusan SLTA berjumlah 84 orang, yang merupakan kelompok terbesar, diikuti oleh pegawai lulusan S1 sebanyak 40 orang. Proporsi ini menunjukkan keseimbangan antara tenaga kerja yang berfokus pada pekerjaan teknis operasional (SLTA) dan tenaga profesional yang mendukung fungsi administratif dan manajerial (S1). Sisanya, terdapat 3 pegawai lulusan D3/D4 dan 3 Pegawai lulusan SLTP. Keragaman tingkat pendidikan ini menggambarkan struktur organisasi yang kompleks di mana setiap jenjang membawa perspektif, kebutuhan, dan motivasi yang berbeda (Robbins & Judge, 2015). Kondisi ini menjadi latar belakang kontekstual penting, terutama dalam menganalisis variabel kepemimpinan transformasional.

Untuk mendapatkan konfirmasi empiris awal, penulis melakukan survei pendahuluan melalui wawancara pada tanggal 19 November 2025. Survei ini melibatkan dua pegawai dari subbagian yang berdeda, yaitu *Customer Sevice* dan Subbagian Administrasi Umum dan Sarana, serta dua orang konsumen. Fokus survei ini adalah untuk mengidentifikasi hambatan dalam kinerja pelayanan, serta menggali faktor-faktor yang menjadi penyebabnya berkaitan

dengan aspek kepemimpinan, motivasi, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja.

Hasil wawancara pendahuluan ini disajikan pada tabel 1.4:

Tabel 1. 4 Hasil Pra-survei Pegawai dan Konsumen Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka

No	Narasumber	Pertanyaan	Jawaban
1	<i>Customer Service</i>	Bagaimana Tingkat keterikatan atau semangat kerja Ibu dalam menyelesaikan target pelayanan harian yang cukup padat?	Saya merasakan keterikatan yang minim dengan rutinitas yang saya jalani. Tingginya beban kerja mengakibatkan saya bekerja sekadarnya tanpa semangat lebih.
2	Subbagian Administrasi Umum dan Sarana	a. Apa kendala utama dalam koordinasi administratif dan bagaimana peran atasan dalam membantu penyelesaiannya?	a. Koordinasi sering kali mengalami hambatan karena atasan jarang memberikan arahan atau dukungan langsung.
		b. Menurut Bapak, sejauh mana motivasi kerja saat ini memengaruhi kecepatan penyelesaian laporan administrasi dan sarana?	b. Semangat untuk bekerja saat ini suka menurun dikarenakan kurangnya dorongan untuk mencapai prestasi atau pengakuan, sehingga penyelesaian tugas mengalami keterlambatan.
3	Konsumen 1	a. Bagaimana penilaian Anda mengenai kecepatan petugas dalam merespons	a. Responsnya terbilang lambat. Saya harus menanti konfirmasi yang cukup lama.

No	Narasumber	Pertanyaan	Jawaban
		keluhan atau permohonan?	
		b. Apakah petugas yang melayani Anda tampak menunjukkan profesionalisme dan kesigapan yang memuaskan?	b. Petugas kurang sigap, memberikan kesan bahwa mereka kurang antusias dalam menangani keluhan.
4	Konsumen 2	a. Berdasarkan pengalaman Anda, apakah fasilitas dan sarana yang diterima sudah sesuai dengan harapan?	a. Kualitas layanan yang disediakan mengalami penurunan, beberapa fasilitas kurang terawat dan penyelesaian masalah teknis di tempat tidak seefisien sebelumnya.
		b. Berdasarkan pengalaman Anda bagaimana efektivitas petugas dalam menyelesaikan administrasi atau keluhan teknis yang Anda ajukan?	b. Proses penyelesaiannya kurang efektif, petugas sesekali kebingungan menghadapi kendala teknis sehingga urusan saya menjadi lama.

Sumber: Hasil wawancara pra-survei dengan Customer Service, Subbagian Administrasi Umum dan Sarana, dan beberapa konsumen (2025)

Penelitian yang telah dilakukan oleh Ramadhoan (2024) serta Fadila *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan PDAM. Temuan tersebut kontradiktif dengan hasil penelitian Pratiwi & Bagja (2021) dan Jogi Lubuk

Sitanggang & Feby Aulia Safrin (2024) yang justru menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor krusial yang berpengaruh positif terhadap performa pegawai. Ketidakkonsistenan hasil penelitian (*controversial findings*) antara Ramadhoan (2024) dan Sitanggang (2024) menciptakan *gap research* yang nyata, sekaligus menunjukkan bahwa pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja tidaklah bersifat universal, melainkan sangat bergantung pada konteks organisasi. Hal ini diperkuat oleh temuan Novela Destha Kustya & Rini Nugraheni (2020) di Kantor Pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang serta Jogi Lubuk Sitanggang & Feby Aulia Safrin (2024) di Perumda Air Minum Tirtauli yang mengonfirmasi bahwa keterlibatan kerja dan kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja. Adanya perbedaan temuan pada berbagai objek Perumda/PDAM ini menegaskan bahwa mekanisme psikologis dalam menghasilkan kinerja masih memerlukan penguatan teori, terutama pada model mediasi kepuasan kerja di instansi pelayan publik seperti Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka.

Urgensi penelitian ini terletak pada upaya strategis Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja untuk menjaga keberlangsungan operasional dan kualitas pelayanan di tengah tantangan kinerja karyawan yang fluktuatif. Penulis menempatkan kinerja karyawan sebagai variabel sentral dan fokus utama masalah yang ingin diperbaiki. Dalam hal ini, faktor motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja dianggap sebagai fondasi intervensi strategis yang diharapkan mampu menstimulasi kepuasan

kerja. Melalui penguatan faktor-faktor tersebut, diharapkan Perusahaan dapat mengatasi hambatan dalam pelayanan, sekaligus menjamin pemenuhan hak dasar masyarakat terhadap air bersih secara berkelanjutan.

Berdasarkan seluruh uraian yang telah dijelaskan di atas, penulis merasa terdorong untuk melakukan penelitian lebih mendetail yang disampaikan dalam penelitian yang berjudul: **“PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka)”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, identifikasi masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menurunnya kualitas layanan publik yang ditandai dengan bertambahnya keluhan dari pelanggan seputar kecepatan respons, penanganan masalah teknis yang lambat, serta pola komunikasi dalam layanan yang kurang memberikan solusi.
2. Kestabilan dalam kinerja dan kedisiplinan pegawai yang tercermin dari perubahan yang signifikan dalam angka kehadiran selama 11 bulan di tahun 2025, menunjukkan adanya penurunan dalam komitmen dan stabilitas kerja.

3. Tingkat keterlibatan kerja pegawai yang rendah terlihat dari perilaku kerja yang semena-mena serta kurangnya semangat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
4. Motivasi kerja yang belum optimal ditandai dengan menurunnya semangat pegawai serta kurangnya dorongan berprestasi, baik yang muncul dari dalam diri seseorang maupun dari faktor luar.
5. Penerapan kepemimpinan transformasional yang belum efektif menunjukkan bahwa atasan belum sepenuhnya mampu memberikan arahan dan dukungan untuk mendorong kinerja pegawai.
6. Tingkat kepuasan kerja yang rendah disebabkan oleh budaya birokrasi yang ketat, membuat karyawan merasa kesempatan untuk berinovasi menjadi terbatas.
7. Ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi dan kesejahteraan yang dirasakan belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja operasional dalam melayani puluhan ribu sambungan rumah.
8. Adanya kesenjangan antara kualifikasi pendidikan dengan tuntutan kompetensi teknis di lapangan, sehingga sering terjadi ketidaktepatan dalam pengambilan keputusan saat menghadapi kendala teknis pelanggan.

C. Ruang Lingkup dan Batasan

Untuk menjaga fokus penelitian agar tidak meluas serta memastikan analisis dilakukan secara terarah, penelitian ini dibatasi pada beberapa aspek berikut:

1. Penelitian berlokasi di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka.
2. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada tiga variabel independen yaitu Motivasi Kerja (X1), Kepemimpinan Transformasional (X2), dan Keterlibatan Kerja (X3); satu variabel mediasi yaitu Kepuasan Kerja (Z); serta satu variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y).
3. Penelitian ini berfokus pada pengujian hubungan langsung antarvariabel independen dan dependen, serta efek mediasi Kepuasan Kerja (Z) dalam hubungan tersebut.
4. Data penelitian terdiri dari data primer yang diambil langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner, ditambah dengan data pendukung sekunder berupa dokumentasi tingkat kehadiran, profil demografi, serta hasil wawancara pra-survei.
5. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2025 melalui pendekatan kuantitatif.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan hasil idendtifikasi masalah, maka perumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka?
3. Apakah Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka?
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka?
5. Apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka?
6. Apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka?

7. Apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis peran Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis peran Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis peran Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian menggambarkan nilai dari hasil penelitian untuk kemajuan ilmu pengetahuan serta bagi berbagai pihak yang berkepentingan. Dalam penelitian ini, manfaat tersebut dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai pengaruh dari Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformatif, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi, serta memperkaya literatur tentang dinamika psikologis di tempat kerja dalam organisasi publik.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan dukungan bukti nyata mengenai peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen, serta

menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya dalam pengembangan teori MSDM.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi penulis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan pemahaman tentang penerapan konsep-konsep manajemen sumber daya manusia dalam konteks kerja yang nyata. Selain itu, penelitian ini juga merupakan salah satu langkah untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S. M.) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung;
- b. Bagi Akademisi, penelitian ini dapat menjadi referensi dan memberikan informasi ilmiah tambahan untuk penelitian selanjutnya yang membahas topik serupa, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan BUMD;
- c. Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini dapat digunakan bahan sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan dan merumuskan kebijakan terkait peningkatan Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan Keterlibatan Kerja guna menciptakan performa yang unggul dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

G. Jadwal Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini berlangsung selama enam bulan, terhitung sejak bulan November 2025. Tahapan dimulai dengan melakukan observasi awal pada tanggal 19 November 2025 untuk mendapatkan gambaran awal mengenai

kondisi pegawai di lokasi penelitian. Rincian tahapan kegiatan selengkapnya disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. 5 Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan							
		2025		2026					
		Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
1.	Tahap Persiapan								
	Pengajuan Judul								
	Observasi Penelitian								
	Bimbingan Proposal								
	Seminar Proposal								
2.	Revisi Proposal								
	Bimbingan Lanjutan BAB I, BAB II, dan BAB III								
	Sidang Komprehensif								
	Membuat Instrumen								
	Penelitian Lapangan								
3.	Pengolahan dan Analisis Data								
	Penyusunan BAB IV dan BAB V								
	Sidang Akhir/Munaqasyah								
4.	Revisi Skripsi								

Sumber: Diolah oleh Penulis 2025

H. Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk memberikan pemahaman yang lengkap tentang jalannya penelitian ini, sistematika penulisan dibagi ke dalam lima bab utama sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN merupakan fondasi dan pengantar keseluruhan penelitian yang menguraikan latar belakang masalah, identifikasi masalah di lapangan, serta ruang lingkup dan batasan penelitian agar pembahasan tetap terarah. Selain itu, bab ini merumuskan masalah secara spesifik, menetapkan tujuan, memaparkan manfaat penelitian baik secara teoretis maupun praktis, serta jadwal pelaksanaan penelitian dan sistematika penulisan secara keseluruhan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA bab ini berisi dasar teori, konsep, dan literatur yang relevan yang digunakan sebagai referensi dalam menganalisis dan memahami fenomena yang sedang diteliti. Pembahasan dalam bab ini meliputi teori-teori dasar tentang Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), serta variabel-variabel khusus yang menjadi fokus penelitian seperti Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformatif, Keterlibatan Kerja, dan Kepuasan Kerja. Selain memberikan dasar teori, bab ini juga menyajikan tinjauan dari berbagai hasil penelitian sebelumnya sebagai perbandingan untuk mengevaluasi posisi dan keaslian penelitian yang sedang dilakukan. Di bagian akhir bab, semua konsep tersebut dihimpun untuk membangun kerangka berpikir konseptual dan merumuskan hipotesis penelitian yang akan diuji.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN bab ini mendeskripsikan secara rinci mengenai desain penelitian yang digunakan, mencakup metode dan pendekatan, wilayah dan waktu penelitian, jenis dan sumber data penelitian, serta penentuan populasi dan sampel. Selain itu, dibahas pula teknik pengumpulan data, operasionalisasi variabel penelitian, serta teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS).

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN bab ini merupakan inti atau pusat dari penelitian yang menunjukkan hasil pengolahan data dan analisis yang mendalam. Pembahasan dimulai dengan analisis deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik responden dan kecenderungan jawaban atas variabel yang diteliti. Selanjutnya, bab ini memaparkan hasil pengolahan data melalui dua tahap evaluasi SEM-PLS, yaitu analisis model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen, dan analisis model struktural (*inner model*) untuk melihat kekuatan model prediksi. Bagian penutup dari bab ini berfokus pada pengujian hipotesis guna menjawab semua pertanyaan yang diajukan, diikuti oleh penjelasan akademis yang menghubungkan hasil penelitian yang diperoleh di lapangan dengan teori-teori yang relevan serta hasil penelitian terdahulu.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN bab ini berfungsi sebagai penutup dalam skripsi yang merangkum seluruh inti dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Dalam bab ini, penulis menyampaikan kesimpulan akhir yang diambil secara objektif berdasarkan analisis data dari bab sebelumnya, di mana

kesimpulan tersebut disusun secara sistematis untuk menjawab pertanyaan penelitian dan tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai langkah selanjutnya berdasarkan temuan-temuan tersebut, penulis memberikan saran-saran strategis dan rekomendasi praktis yang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan, baik dalam konteks ilmiah bagi pengembangan ilmu pengetahuan, kontribusi praktis untuk peningkatan manajemen di organisasi terkait, serta sebagai sumber referensi bagi penelitian selanjutnya di masa yang akan datang.

