

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk tidak hanya mengandalkan keunggulan teknologi dan modal, tetapi juga kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola dan memberdayakan karyawannya secara optimal. Karyawan tidak lagi dipandang sekadar sebagai pelaksana tugas, melainkan sebagai aset strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan keberlanjutan dan daya saing organisasi.

Salah satu konsep penting dalam pengelolaan SDM modern adalah *employee engagement*. Menurut Robbins dan Judge (2017), *employee engagement* merupakan tingkat keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individu terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasi, memiliki motivasi untuk memberikan kinerja terbaik, serta berpartisipasi aktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tingginya *employee engagement* juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kualitas kerja, loyalitas, serta keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Pendapat tersebut diperkuat oleh Schaufeli, Salanova, González-Romá, dan Bakker (2002) yang menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan psikologis yang positif, memuaskan, dan berkaitan dengan pekerjaan (*a positive, fulfilling, work-related state of mind*) sehingga mendorong karyawan bekerja dengan penuh energi,

dedikasi, dan keterlibatan terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, *employee engagement* tidak hanya mencerminkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan, tetapi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Namun demikian, tingkat *employee engagement* secara global masih menjadi tantangan bagi banyak organisasi. *Gallup Global Workplace Report* (2023) melaporkan bahwa hanya sekitar 23% karyawan di dunia yang tergolong *engaged*, sementara sisanya berada pada kategori *not engaged* dan *actively disengaged*. Kondisi tersebut berdampak pada menurunnya produktivitas, meningkatnya absensi, serta tingginya tingkat *turnover* karyawan. Di tingkat nasional, survei *Gallup* Indonesia dan *JobStreet* Indonesia (2022–2023) menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di Indonesia masih berada pada tingkat *engagement* sedang hingga rendah, yang ditandai dengan rendahnya keterlibatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Pada sektor industri manufaktur dan jasa pendukung industri, tantangan *employee engagement* menjadi semakin kompleks. Tekanan target kerja, tuntutan efisiensi, serta karakteristik pekerjaan yang bersifat rutin dan berulang dapat memengaruhi keterlibatan karyawan. Penelitian Putri dan Sari (2021) menunjukkan bahwa karyawan sektor manufaktur rentan mengalami kelelahan kerja (*burnout*), terutama ketika dukungan atasan dan motivasi kerja tidak dikelola secara optimal.

PT Cresco Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di sektor industri/manufaktur juga menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Berdasarkan data internal perusahaan, PT Cresco Indonesia memiliki total

154 karyawan yang terdiri dari 3 orang level manajemen, 6 orang staf, dan mayoritas karyawan berada pada divisi produksi serta tenaga operasional lainnya seperti *office boy*, satpam, dan sopir. Komposisi karyawan yang didominasi oleh tenaga operasional menuntut pengelolaan SDM yang efektif agar keterlibatan kerja karyawan tetap terjaga di tengah tuntutan kerja yang tinggi dan rutinitas pekerjaan.

Sebagai gambaran empiris kondisi perilaku kerja karyawan, perusahaan memiliki data komparatif terkait tingkat absensi dan kedisiplinan karyawan selama periode Desember 2024 hingga Oktober 2025. Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat kehadiran tepat waktu karyawan berada pada kisaran 90,34% hingga 93,79%. Meskipun secara umum tingkat kehadiran tergolong cukup tinggi, masih terdapat persentase keterlambatan dan ketidakhadiran tanpa keterangan (alfa) yang terjadi secara konsisten pada setiap periode pengamatan. Kondisi ini mengindikasikan adanya dinamika perilaku kerja karyawan yang berpotensi berkaitan dengan tingkat keterlibatan kerja (*employee engagement*), khususnya dalam aspek kedisiplinan dan konsistensi kehadiran.

Tabel 1.1

Kompilasi Data Absensi dan Kedisiplinan Karyawan

No	Periode	Kehadiran Tepat Waktu	(%)	Keterlam- batan	(%)	Alfa	(%)
1	Des 2024 – 21 Jan 2025	131	90,34	9	6,21	5	3,45
2	21 Jan – 20 Feb 2025	133	91,72	8	5,52	4	2,76
3	21 Feb – 20 Mar 2025	134	92,41	7	4,83	4	2,76
4	21 Mar – 21 Apr 2025	132	91,03	9	6,21	4	2,76
5	21 Apr – 21 Mei 2025	133	91,72	8	5,52	4	2,76

No	Periode	Kehadiran Tepat Waktu	(%)	Keterlam- batan	(%)	Alfa	(%)
6	21 Mei – 21 Jun 2025	134	92,41	7	4,83	4	2,76
7	21 Jun – 21 Jul 2025	135	93,10	6	4,14	4	2,76
8	21 Jul – 21 Agu 2025	134	92,41	7	4,83	4	2,76
9	21 Agu – 21 Sep 2025	135	93,10	6	4,14	4	2,76
10	21 Sep – 21 Okt 2025	136	93,79	5	3,45	4	2,76

Sumber : PT Cresco Indonesia

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat diketahui bahwa tingkat kehadiran tepat waktu karyawan PT Cresco Indonesia secara umum berada pada kisaran 90,34% hingga 93,79%. Pada periode Desember 2024 hingga 21 Januari 2025, tingkat kehadiran tepat waktu tercatat sebesar 90,34%, dengan persentase keterlambatan sebesar 6,21% dan alfa sebesar 3,45%. Selanjutnya, pada periode-periode berikutnya terlihat adanya fluktuasi, meskipun secara umum menunjukkan kecenderungan peningkatan kehadiran tepat waktu hingga mencapai angka tertinggi sebesar 93,79% pada periode 21 September hingga 21 Oktober 2025.

Untuk memperkuat fenomena penelitian, peneliti juga melakukan wawancara pendahuluan dengan pihak *Human Resource Development* (HRD) PT Cresco Indonesia. Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh gambaran awal mengenai praktik pengelolaan SDM, dukungan atasan, motivasi kerja, *employee engagement*, serta budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, HRD menjelaskan bahwa perusahaan telah menerapkan pengelolaan SDM yang mencakup rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, serta administrasi ketenagakerjaan. Dukungan atasan diwujudkan melalui komunikasi yang terbuka

antara manajemen dan karyawan, diskusi untuk mencapai solusi yang saling menguntungkan (*win-win solution*), serta upaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman agar karyawan betah bekerja.

Untuk memperkuat fenomena penelitian, peneliti juga melakukan wawancara pendahuluan dengan pihak *Human Resource Development* (HRD) PT Cresco Indonesia. Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh gambaran awal mengenai praktik pengelolaan SDM, dukungan atasan, motivasi kerja, *employee engagement*, serta budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, HRD menjelaskan bahwa perusahaan telah menerapkan pengelolaan SDM yang mencakup rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, serta administrasi ketenagakerjaan. Dukungan atasan diwujudkan melalui komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan, diskusi untuk mencapai solusi yang saling menguntungkan (*win-win solution*), serta upaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman agar karyawan betah bekerja.

Dari sisi motivasi kerja, perusahaan telah menyediakan berbagai program, seperti pemberian insentif serta program penyegaran (*refreshing*) bagi karyawan dan keluarganya. HRD menilai bahwa program-program tersebut memiliki pengaruh yang cukup besar dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan bertanggung jawab. Terkait *employee engagement*, HRD menyampaikan bahwa tingkat keterlibatan karyawan di PT Cresco Indonesia secara umum tergolong cukup baik. Dukungan atasan dan motivasi kerja dipandang memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Selain itu, PT Cresco Indonesia menerapkan budaya organisasi khas perusahaan Jepang, yaitu budaya *kaizen*, yang menekankan perbaikan berkelanjutan dari waktu ke waktu. Budaya ini diyakini mampu mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerja dan keterlibatan kerja. Meskipun demikian, berbagai praktik dukungan atasan, program motivasi kerja, serta budaya organisasi yang telah diterapkan tersebut belum pernah diuji secara empiris melalui pengukuran kuantitatif untuk mengetahui sejauh mana pengaruhnya terhadap *employee engagement* karyawan.

Dukungan atasan (*supervisor support*) merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi *employee engagement*. Eisenberger et al. (2002) menyatakan bahwa dukungan atasan mencerminkan sejauh mana atasan memberikan perhatian, penghargaan, dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian Breevaart et al. (2015) dan Saks (2006) menemukan bahwa dukungan atasan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, namun beberapa penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak konsisten ketika budaya organisasi kurang mendukung. Selain dukungan atasan, motivasi kerja juga menjadi faktor internal yang memengaruhi tingkat *employee engagement*.

Berdasarkan teori motivasi *Herzberg*, faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan pengembangan diri memiliki peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan. Penelitian Gagné dan Deci (2005) serta Albrecht et al. (2018) membuktikan bahwa motivasi kerja berhubungan positif dengan *employee engagement*, meskipun pengaruh tersebut dapat berbeda-beda tergantung pada kondisi lingkungan organisasi.

Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut menunjukkan adanya *research gap*, khususnya terkait konsistensi pengaruh dukungan atasan dan motivasi kerja terhadap *employee engagement*. Budaya organisasi dipandang sebagai salah satu faktor yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Schein (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai dan norma yang dianut bersama dan memengaruhi perilaku anggota organisasi. Penelitian Denison (2000) dan Aguinis (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara praktik manajemen SDM dan *employee engagement*.

Berdasarkan fenomena empiris, data internal perusahaan, hasil wawancara pendahuluan, serta perbedaan hasil penelitian terdahulu, maka penelitian mengenai pengaruh dukungan atasan dan motivasi kerja terhadap *employee engagement* dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi dipandang penting untuk dilakukan pada PT Cresco Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian MSDM serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merancang kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif guna meningkatkan keterlibatan kerja karyawan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian **“Pengaruh Dukungan Atasan dan Motivasi Kerja terhadap *Employee Engagement* dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada PT Cresco Indonesia.”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. *Employee engagement* karyawan PT Cresco Indonesia merupakan faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, namun tingkat keterlibatan karyawan perlu dikaji lebih lanjut secara empiris untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya.
2. Dukungan atasan telah diterapkan melalui komunikasi terbuka, pemberian arahan, dan pendampingan kerja, namun sejauh mana pengaruh dukungan atasan terhadap *employee engagement* karyawan belum diketahui secara terukur.
3. Perusahaan telah menyediakan berbagai program motivasi kerja, seperti pemberian insentif dan kegiatan penyegaran (*refreshing*), namun efektivitas motivasi kerja dalam meningkatkan *employee engagement* karyawan belum pernah dianalisis secara kuantitatif.
4. Budaya organisasi yang diterapkan di PT Cresco Indonesia, yaitu budaya *kaizen*, dinilai mampu mendorong perbaikan berkelanjutan, namun peran budaya organisasi dalam memperkuat hubungan antara dukungan atasan dan motivasi kerja terhadap *employee engagement* belum diketahui secara pasti.
5. Masih terbatasnya penelitian empiris yang mengkaji secara simultan pengaruh dukungan atasan dan motivasi kerja terhadap *employee engagement* dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada konteks perusahaan manufaktur seperti PT Cresco Indonesia.

C. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah

Ruang Lingkup dan Batasan Masalah Penelitian ini dibatasi pada pengkajian pengaruh dukungan atasan dan motivasi kerja terhadap *employee engagement* karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Subjek penelitian difokuskan pada seluruh karyawan PT Cresco Indonesia yang aktif bekerja selama periode pengamatan, tanpa membedakan berdasarkan divisi maupun jenjang jabatan. Penelitian ini hanya menelaah variabel-variabel yang telah ditetapkan dan tidak membahas faktor lain di luar model penelitian, seperti sistem kompensasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, maupun faktor eksternal organisasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini dibatasi pada data primer yang diperoleh melalui kuesioner serta data pendukung berupa informasi absensi dan kedisiplinan karyawan selama periode Desember 2024 hingga Oktober 2025.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah dukungan atasan berpengaruh terhadap *employee engagement* karyawan di PT Cresco Indonesia?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* karyawan di PT Cresco Indonesia?
3. Apakah dukungan atasan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap *employee engagement* karyawan di PT Cresco Indonesia?
4. Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh dukungan atasan terhadap *employee engagement* karyawan di PT Cresco Indonesia?

5. Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap *employee engagement* karyawan di PT Cresco Indonesia?

E. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dirumuskan, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh dukungan atasan terhadap *employee engagement* karyawan di PT Cresco Indonesia.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap *employee engagement* karyawan di PT Cresco Indonesia.
3. Untuk menganalisis pengaruh dukungan atasan dan motivasi kerja secara simultan terhadap *employee engagement* karyawan di PT Cresco Indonesia.
4. Untuk menganalisis peran budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh dukungan atasan terhadap *employee engagement* karyawan di PT Cresco Indonesia.
5. Untuk menganalisis peran budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap *employee engagement* karyawan di PT Cresco Indonesia.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan konsep *employee*

engagement. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris mengenai peran dukungan atasan dan motivasi kerja terhadap *employee engagement* dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi, sehingga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Berikut adalah manfaat praktis dari penelitian ini untuk berbagai pihak:

a. Bagi PT Cresco Indonesia

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT Cresco Indonesia dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait peningkatan dukungan atasan, motivasi kerja, serta penguatan budaya organisasi guna meningkatkan *employee engagement* karyawan.

b. Bagi Manajemen dan Pimpinan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya peran pimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

c. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi dan bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji *employee engagement* serta faktor-faktor yang memengaruhinya, khususnya dengan pendekatan variabel moderasi.

G. Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan untuk memastikan seluruh tahapan penelitian berjalan secara sistematis dan agar terstruktur. Adapun jadwal penelitian yang telah ditentukan yaitu:

Tabel 1.2 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	2025		2026			
		Nov	Des	Jan	Apr	Mei	Jun
1.	Observasi Awal dan Identifikasi Masalah						
2.	Penyusunan Proposal						
3.	Konsultasi Proposal						
4.	Revisi Proposal						
5.	Ujian Proposal						
6.	Penyebaran Kuesioner						
7.	Pengolahan Data dan Analisis Data						
8.	Penyusunan Skripsi						
9.	Bimbingan dan Revisi Skripsi						
10.	Sidang Skripsi						

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2025)

H. Sistematik Penulisan Skripsi

Penulisan skripsi ini disusun secara sistematis untuk memudahkan pembaca dalam memahami alur pemikiran dan pembahasan penelitian. Adapun sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. BAB I Pendahuluan, Bab ini menguraikan latar belakang penelitian yang menjelaskan fenomena umum dan khusus terkait *employee engagement*, dukungan atasan, motivasi kerja, serta peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Selain itu, bab ini juga memuat identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan yang menjadi kerangka awal dalam pelaksanaan penelitian.
2. BAB II Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis, Bab ini membahas landasan teori yang relevan dengan penelitian, meliputi konsep

employee engagement, dukungan atasan, motivasi kerja, dan budaya organisasi. Bab ini juga menguraikan hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian, kerangka pemikiran konseptual, serta perumusan hipotesis penelitian yang akan diuji.

3. BAB III Metode Penelitian, Bab ini menjelaskan metode dan pendekatan penelitian yang digunakan, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, definisi operasional variabel, instrumen penelitian, serta teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis penelitian.
4. BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, Bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data penelitian, termasuk deskripsi karakteristik responden, uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, serta pengujian hipotesis. Selanjutnya, hasil penelitian tersebut dibahas dengan mengaitkannya pada teori dan temuan penelitian terdahulu.
5. BAB V Simpulan dan Saran, Bab ini memuat simpulan yang diperoleh dari hasil penelitian sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Selain itu, bab ini juga menyajikan saran-saran yang bersifat praktis bagi pihak perusahaan serta saran akademis bagi peneliti selanjutnya.
6. DAFTAR PUSTAKA
7. LAMPIRAN