

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses dan praktik yang mencakup perekrutan, penempatan, pengarahan, serta pengelolaan karyawan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku (1). Manajemen sumber daya manusia juga dipahami sebagai seni dalam membina karyawan dan memaksimalkan potensi mereka agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (2). Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja dengan energi, dedikasi, dan konsentrasi tinggi agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif. Salah satu konsep yang menjelaskan keterlibatan psikologis tersebut adalah *work engagement*, yaitu kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), komitmen (*dedication*), dan konsentrasi mendalam (*absorption*) (3).

Data *State of the Global Workplace* Gallup tahun 2024 menunjukkan bahwa hanya sekitar 25% karyawan di Indonesia yang tergolong “*engaged*”, sementara mayoritas lainnya berada pada kategori “*not engaged*” dan “*actively disengaged*” (4). Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar tenaga kerja di Indonesia belum mencapai tingkat keterlibatan kerja yang optimal, sehingga *work engagement* menjadi isu strategis yang perlu mendapat perhatian serius dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Keterlibatan kerja dipandang sebagai elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berhubungan erat dengan peningkatan performa, efektivitas kerja, dan mutu output yang dihasilkan karyawan (5). Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat, komitmen, dan fokus yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas, sehingga memberikan kontribusi optimal terhadap organisasi. Industri farmasi merupakan sektor yang menuntut ketelitian tinggi, standar mutu ketat, serta kepatuhan terhadap regulasi yang ketat (6).

Kondisi tersebut membuat karyawan pada perusahaan farmasi menghadapi beban kerja yang besar dan tekanan operasional yang berkelanjutan. Dalam perspektif *Job Demands–Resources (JD-R) Model*, tuntutan kerja (*job demands*) yang tinggi berpotensi menurunkan *work engagement* apabila tidak diimbangi dengan ketersediaan sumber daya kerja (*job resources*) yang memadai (5). Model ini menegaskan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya kerja dapat memicu kelelahan psikologis serta menurunkan energi, keterikatan emosional, dan konsentrasi karyawan dalam bekerja. Sumber daya kerja tersebut dapat berupa lingkungan kerja yang mendukung, nilai organisasi yang positif, serta kepemimpinan yang mampu memberikan arahan dan dukungan psikologis.

Menurut Lockwood, beberapa faktor yang memengaruhi *work engagement* meliputi budaya kerja yang mendukung, komunikasi organisasional yang efektif, serta gaya kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan dan penghargaan (7). Tidak hanya itu, budaya organisasi pada juga memainkan peran besar dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Budaya organisasi merupakan fondasi yang membentuk nilai, identitas, dan cara kerja karyawan melalui pola pikir dan perilaku sehari-hari (8).

Robbins menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai bersama yang menjadi pedoman dalam bekerja, yang apabila diterapkan secara konsisten akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan bermakna. Ia menguraikan tujuh dimensi budaya organisasi; inovasi dan keberanian mengambil risiko, ketelitian & presisi, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi tim, keagresivitas, serta stabilitas (9). Gaya kepemimpinan transformasional dipilih berdasarkan observasi langsung peneliti karena kepemimpinan pada PT Phapros yang tergambarkan dari cara pemimpin yakni Direktur menunjukkan motivasi inspiratif dengan menyampaikan visi yang kuat dan membangkitkan semangat tim, terutama saat menghadapi masa sulit seperti pandemi. Arahan yang berfokus pada strategi percepatan peluncuran produk baru untuk mendorong inovasi yang agile pada saat covid19, menunjukkan kemampuan pemimpin dalam memberi dorongan positif kepada karyawan untuk terus

produktif dan termotivasi mencapai tujuan bersama (10). Karakteristik tersebut mencerminkan peran kepemimpinan transformasional sebagai sumber daya psikologis yang dapat memperkuat *engagement* karyawan.

Hasil pengamatan awal di PT Phapros menunjukkan bahwa karyawan produksi menghadapi tekanan operasional yang berkelanjutan, termasuk kewajiban mengikuti SOP yang ketat. Ketika budaya organisasi terlalu menekankan stabilitas dan kepatuhan tanpa diimbangi dengan orientasi pada manusia serta dukungan psikologis, maka dimensi (*vigor*) semangat kerja dapat mengalami penurunan karena semangat kerja karyawan yang terkuras secara terus-menerus. *Dedication* juga berpotensi melemah ketika pekerjaan tidak lagi dirasakan sebagai sumber kebanggaan, melainkan sekadar kewajiban yang harus dipenuhi sesuai aturan. Pada akhirnya, *absorption* menurun karena karyawan tidak sepenuhnya terlibat secara kognitif dan emosional dalam pekerjaannya.

Selain faktor budaya, gaya kepemimpinan turut menentukan kualitas pengalaman kerja karyawan. Secara teoritis, kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan *engagement* melalui pemberian inspirasi, dukungan individual, serta stimulasi intelektual (7). kepemimpinan transformasional tercermin dari penyampaian visi yang kuat dan dorongan inovasi (10). Namun, tuntutan konstan untuk berinovasi dan berubah dapat membuat karyawan lelah secara fisik dan mental, menyebabkan (*vigor*) semangat kerja menurun dalam jangka panjang.

Dengan demikian, terdapat indikasi adanya dinamika antara tingginya *job demands* dan ketersediaan *job resources* di PT Phapros yang berpotensi memengaruhi tingkat *work engagement* karyawan. Ketidakseimbangan tersebut menjadi permasalahan yang relevan untuk dianalisis lebih lanjut. Aktouf menegaskan bahwa *work engagement* merupakan kondisi yang seharusnya dimiliki oleh setiap karyawan, karena rendahnya keterlibatan kerja dapat menjadi sumber permasalahan ketika karyawan kehilangan komitmen serta motivasi dalam bekerja (11). Sejalan dengan itu, Federman menjelaskan bahwa karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan

fokus yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas, memiliki rasa kebersamaan sebagai bagian dari tim, merasa kompeten dalam pekerjaannya, tidak mudah tertekan, serta mampu bekerja secara lebih inovatif dan adaptif terhadap perubahan (12).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *work engagement*. Namun, sebagian penelitian masih mengkaji kedua variabel tersebut secara terpisah, serta belum banyak dilakukan pada konteks industri farmasi. Padahal, secara konseptual budaya dan kepemimpinan merupakan dua elemen yang saling berkaitan dalam membentuk lingkungan kerja dan pengalaman psikologis karyawan. Seperti pada hasil penelitian Prahara tentang budaya organisasi dengan *work engagement* pada karyawan PT. X yang menunjukkan hasil bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi juga *work engagement* pada karyawan PT. X (13).

Sebaliknya semakin rendah budaya organisasi maka semakin rendah juga *work engagement* pada karyawan PT.X Sejalan dengan penelitian Mujiasih yang mendapat kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan *work engagement* pada karyawan di PT. Karya Satria di Semarang (14) Selain itu, Angelia dan Astiti serta Asiri menegaskan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan suportif mampu meningkatkan *work engagement* melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi (15)(16). Oleh karena itu, penting untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap *work engagement* karyawan PT Phapros secara simultan pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap *work engagement* karyawan PT Phapros guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran diatas dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *work engagement*, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada PT Phapros?

2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *work engagement* pada PT Phapros?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan mempengaruhi tingkat *work engagement* PT Phapros?
4. Apakah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap *work engagement* karyawan PT Phapros?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan diatas, maka penelitian ini bertujuan:

1. Menganalisis *work engagement*, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada PT Phapros.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat *work engagement* karyawan PT Phapros,
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *work engagement* karyawan PT Phapros,
4. Menganalisis pengaruh antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap tingkat *work engagement* karyawan PT Phapros.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian, yaitu:

1. Manfaat praktis
 - a. Dengan memahami pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap *work engagement*, PT. Phapros Semarang dapat mengembangkan strategi manajemen yang lebih efektif untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan.
 - b. Hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi manajemen dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai serta memperkuat budaya organisasi yang positif, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih kondusif dan berorientasi pada pertumbuhan perusahaan.