

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.2 Profil Singkat

Didirikan pertama kali pada tahun 1965 dengan bentuk usaha Lembaga dan mengalami transformasi pada tahun 1991A menjadi PT XYZ. PT XYZ merupakan badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang transportasi, informasi dan energi. Saat ini kepemilikan saham perusahaan 100% dimiliki oleh pemerintah dan berada di bawah naungan kementerian negara BUMN.

Pada tahun 1970-an PT XYZ didirikan sebagai produsen perangkat televisi, dengan perangkat TV yang tersebar di seluruh Indonesia bahkan di luar negeri. Pada tahun 1980-an, PT XYZ memperluas portofolio bisnisnya dengan memproduksi suku cadang stasioner skala kecil. Lalu, perusahaan juga mengembangkan sistem kereta api persinyalan. Saat ini, PT XYZ telah berhasil menciptakan pembangkit listrik tenaga surya yang tersedia di seluruh Indonesia dan beberapa negara lainnya.

Selama berdiri, PT XYZ memiliki perkembangan teknologi produk yang terbagi menjadi lima bidang yaitu;

- a. Sistem Navigasi Laut dan
- b. Sistem Transportasi Kereta Api
- c. Teknologi Informasi dan Komunikasi
- d. Energi Baru Terbarukan
- e. Elektronika bidang pertahanan udara, laut dan darat

Saat ini PT XYZ memiliki beberapa anak perusahaan dan juga cucu perusahaan yang bergerak di berbagai bidang. Anak perusahaan ini juga berguna sebagai pendukung kemandirian teknologi dan terwujudnya produk unggulan yang memiliki daya saing.

Ditahun 2022 bulan Januari, pemerintah menetapkan PT XYZ sebagai induk *holding* BUMN pada bidang industri pertahanan Indonesia. Setelah itu, sebagai pembeda identitas PT XYZ membuat DEFEND ID (*Defence Industry* Indonesia) sebagai *holding*. Peluncuran *holding* merupakan bagian dari klusterisasi seluruh BUMN guna memperkuat BUMN.

1.1.2 Visi, dan Misi

PT XYZ memiliki target “The Top 50 Global Defence Company”.

a. Visi

Menjadi Perusahaan Teknologi Kelas Dunia yang Terpercaya.

b. Misi

- 1) Kami perusahaan solusi total berbasis teknologi elektronika dan informasi,
- 2) Kami memberikan solusi integrasi sistem yang inovatif dan berorientasi kepada harapan pelanggan dengan keunggulan SDM tersertifikasi dan aliansi global,
- 3) Kami memberikan produk dan layanan yang terkini dan berkelanjutan dengan menjamin keselamatan dan Purna jual yang responsif,
- 4) Kami berkontribusi menjaga kedaulatan negara dan meningkatkan kualitas hidup.

1.1.3 Budaya Perusahaan

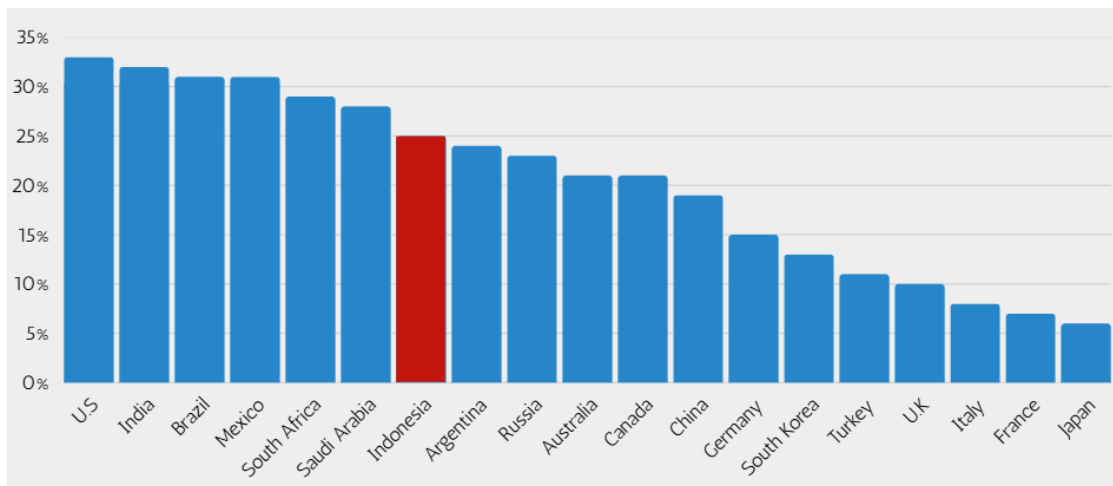
Sebagai BUMN, budaya perusahaan yang dianut PT XYZ mengacu pada nilai AKHLAK. Nilai AKHLAK BUMN adalah panduan perilaku insan BUMN. AKHLAK merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif. Tiap nilai

memiliki makna yang mendalam. Amanah berarti memegang teguh kepercayaan yang diberikan, sedangkan Kompeten menekankan pentingnya terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Harmonis menunjukkan kepedulian dan penghargaan terhadap perbedaan.

Nilai Loyal menuntut dedikasi serta pengutamaan kepentingan bangsa dan negara. Adaptif mengharuskan terus berinovasi dan memiliki antusiasme dalam menghadapi perubahan. Terakhir, Kolaboratif menuntut insan BUMN untuk membangun Kerja sama yang sinergis. Keenam nilai ini menjadi landasan dalam menjalankan tanggung jawab dan tugas di lingkungan perusahaan.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Dalam beberapa tahun terakhir, perkembangan teknologi industri berlangsung dengan sangat pesat, ditandai oleh kemunculan berbagai perusahaan baru yang membawa inovasi dan model bisnis yang lebih adaptif. Kondisi ini mendorong perusahaan-perusahaan yang sudah mapan untuk terus bertransformasi agar tetap relevan dan mampu bersaing di tengah dinamika pasar yang kompetitif. Oleh karena itu, kesiapan perusahaan dalam menghadapi perubahan serta kemampuannya untuk berinovasi menjadi langkah strategis yang krusial dalam mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis. Salah satu indikator utama yang mencerminkan kesiapan tersebut adalah tingkat *employee engagement* dalam organisasi.



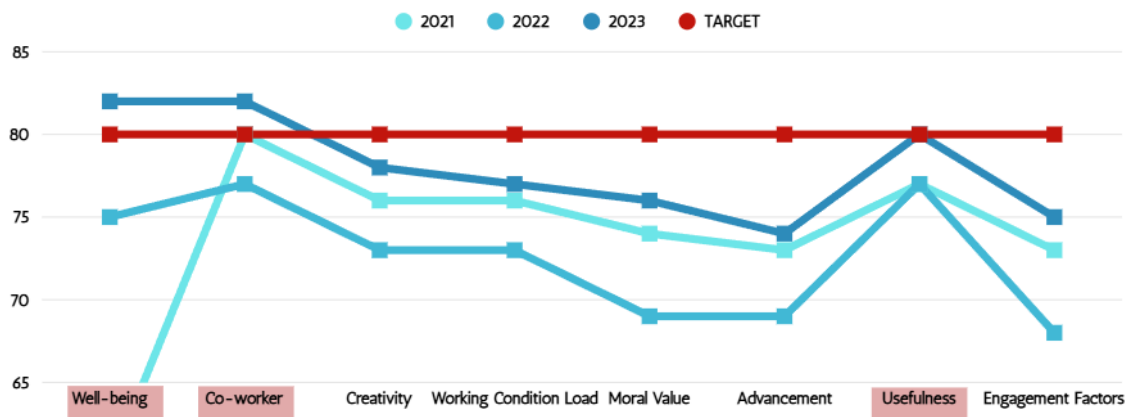
Gambar 1. 1 *Employee Engagement* di Negara G20

Sumber : Statista, 2025

Tingkat *employee engagement* yang tinggi mencerminkan komitmen, motivasi, dan keterlibatan karyawan dalam mendukung tujuan perusahaan. Berdasarkan data *employee engagement* di negara-negara anggota G20 tahun 2023, terlihat bahwa tingkat *employee engagement* di Indonesia masih berada di posisi menengah, tertinggal dari negara seperti Amerika Serikat, India, dan Brasil yang memiliki tingkat *employee engagement* lebih tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia, termasuk

PT XYZ, masih memiliki ruang besar untuk meningkatkan *employee engagement* sebagai salah satu pilar daya saing organisasi.

Sebagai *holding* industri pertahanan nasional yaitu DEFEND ID yang bergerak di bidang teknologi, informasi dan energi, PT XYZ memiliki target yang sama dengan DEFEND ID yaitu menjadi “*The Top 50 Global Defence Company*”, Untuk mencapai target tersebut, bukan hanya inovasi produk dan teknologi yang menjadi fokus, tetapi juga kesiapan internal perusahaan, terutama sumber daya manusianya. Dalam penentuan kesuksesan sebuah perusahaan, manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu kunci penting dalam prosesnya (Susano & Subiantoro, 2023). Zouaghi et al. (2018) juga menambahkan bahwa sumber daya manusia merupakan hal krusial bagi daya saing manufaktur dan inovasi produk digital. *Employee engagement* menjadi kunci untuk menciptakan kolaborasi yang produktif antara manusia dan teknologi. Namun demikian, meskipun telah menyadari pentingnya hal ini, kondisi aktual *employee engagement* di PT XYZ masih menunjukkan ruang perbaikan.



Gambar 1. 2 Tren *Employee Engagement* PT XYZ

Sumber : Data Internal Perusahaan, 2023

PT XYZ pada praktiknya memandang sumber daya manusia sebagai aset yang perlu terus dipertahankan dan dibimbing. Di perusahaan sendiri, survei *employee engagement* sudah dilakukan dari tahun 2021 sebagai metode evaluasi SDM dalam perusahaan. Meskipun

PT XYZ telah menerapkan berbagai program pengelolaan sumber daya manusia, data survei *employee engagement* menunjukkan tren yang belum optimal. Berdasarkan survei internal perusahaan dari tahun 2021 hingga 2023, 5 dari 8 aspek belum mencapai target perusahaan sebesar 80%. Dapat diketahui bahwa terdapat beberapa aspek *engagement* yang masih memerlukan perhatian khusus perusahaan seperti *creativity*, *working condition load*, *moral value*, *advancement* dan faktor lainnya untuk mencapai standar yang diharapkan.

Menurut Saks (2006), *employee engagement* dapat dijelaskan sebagai keterlibatan emosional, kognitif dan perilaku karyawan yang mendukung tujuan perusahaan. *Work engagement* merupakan ekspresi diri, kognitif dan emosional berdasarkan pengalaman berinteraksi dengan keluarga sebagai sumber daya pekerjaan sekaligus sumber tekanan yang memicu *personal disengagement* (Winarno, Kisahwan, & Hermana, 2022).

Employee engagement menjadi aspek krusial dalam perusahaan teknologi seperti PT XYZ, dimana kolaborasi antara manusia dan teknologi harus didukung oleh motivasi dan dedikasi karyawan. Karyawan yang *engaged* dengan perusahaan memiliki motivasi tinggi, dan komitmen jangka panjang dengan dedikasi dalam pekerjaannya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Arnold B. Bakker pada tahun 2008 dan 2018, *engagement* karyawan yang tinggi berkontribusi positif terhadap kinerja individu dan perusahaan secara keseluruhan (Bakker & Demerouti, 2008) dan *employee engagement* merupakan salah satu kunci faktor dari keberhasilan suatu organisasi (Bakker & Albrecht, 2018). Oleh karena itu, memahami dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan, khususnya di industri berbasis teknologi seperti PT XYZ.

Employee engagement pada dasarnya merupakan suatu perilaku karyawan terhadap organisasi. Dalam suatu organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok adalah budaya dan struktur organisasi (Robbins & Judge, 2018). Budaya organisasi merupakan akumulasi norma dan nilai bersama yang membimbing karyawan dalam perilaku, pola pikir, dan emosi mereka, serta membimbing karyawan dalam menangani berbagai masalah dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi (Schein, 2017).



Gambar 1. 3 Nilai Budaya BUMN

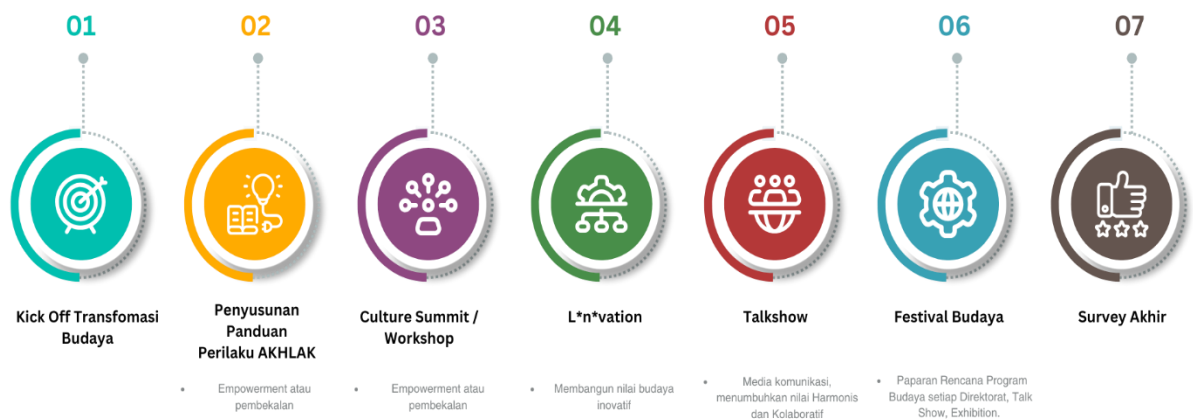
Sumber : Kementerian Badan Usaha Milik Negara, 2024

PT XYZ sebagai badan usaha milik negara menetapkan budaya perusahaan berdasarkan nilai AKHLAK, sesuai dengan Keputusan Kementerian BUMN dalam SE-7/MBU/07/2020 tentang nilai-nilai utama (*core values*) sumber daya manusia badan usaha milik negara. Nilai-nilai AKHLAK—Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif—tidak hanya menjadi pedoman perilaku, tetapi juga berperan penting dalam membentuk budaya inovasi dan pembelajaran di perusahaan. Nilai-nilai inti AKHLAK diharapkan dapat diintegrasikan dengan sistem manajemen badan usaha milik negara dan diposisikan sebagai faktor independen yang diyakini dapat meningkatkan kinerja bisnis (Pratomo & Suhartati, 2021).

Lebih dari sekadar nilai moral, AKHLAK juga membentuk dasar bagi terciptanya budaya kerja yang mendorong inovasi. Misalnya, nilai kompeten mendorong karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan kapabilitas diri, sejalan dengan prinsip *learning agility*. Sementara itu, nilai adaptif mencerminkan semangat untuk berinovasi dan menghadapi perubahan secara proaktif, yang menjadi fondasi utama dari *innovation culture*. Dengan menginternalisasi nilai AKHLAK, perusahaan menjamin bahwa seluruh karyawan memiliki komitmen terhadap visi dan misi perusahaan untuk menjadi perusahaan teknologi kelas dunia (Dokumen Internal Perusahaan, 2024). Melalui peran budaya, organisasi memberi dorongan dan menghargai pentingnya pembelajaran karyawan yang pada akhirnya akan memelihara pembelajaran dalam organisasi dan turut mendorong kesuksesan organisasi pada pasar sebagai gantinya. (Rebelo & Gomes, 2011). Selain membangun budaya yang kuat melalui nilai AKHLAK, PT XYZ juga menanamkan banyak budaya lainnya sebagai bagian dari strategi untuk tetap kompetitif di pasar global (Dokumen Internal Perusahaan, 2024). perusahaan juga perlu memperhatikan aspek sumber daya manusia dan kemampuan organisasi untuk berinovasi. Inovasi tidak hanya penting untuk pengembangan produk dan jasa, tetapi juga sebagai kunci dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Pradana, Pérez-Luño & Fuentes-Blasco (2020) menegaskan bahwa kapasitas absorptif dan sumber daya manusia berperan penting dalam membantu perusahaan memaksimalkan pemanfaatan manfaat yang dihasilkan dari inovasi yang pada akhirnya menjadi pendorong utama peningkatan kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif.

Salah satu bentuk budaya organisasi adalah *innovation culture* dimana *innovation culture* merupakan aspek krusial yang menstimulasi kesuksesan perusahaan dalam menghadapi tantangan eksternal maupun internal. *Innovation culture* adalah budaya yang memberikan ruang bagi pengembangan ide-ide kreatif, kesempatan bereksperimen, serta proses pembelajaran yang berkesinambungan dalam suatu organisasi (Martins & Terblanche,

Roadmap Program Kerja Fungsi SDM PT XYZ



2003).

Pada perusahaan PT XYZ, *innovation culture* merupakan salah satu bagian strategi bisnis yang relevan bagi karakter perusahaan, dimana *innovation culture* memperkuat posisi kompetitif perusahaan dengan mendorong penciptaan solusi berbasis teknologi dan kolaborasi strategis yang berkelanjutan guna menyokong perusahaan mencapai target “Top 50 Defence Company”. *Innovation culture* ditanamkan dengan kuat dengan berbagai program. Salah satu program yang dikembangkan fungsi SDM PT XYZ adalah “L*n*vation”. Program ini menjadi wadah bagi karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru, kesempatan bereksperimen dan penghargaan atas inovasi yang dihasilkan. *Innovation culture* dalam perusahaan sendiri merupakan salah satu elemen krusial dalam

Gambar 1. 4 Program Kerja Fungsi SDM PT XYZ

Sumber : Dokumen Internal Perusahaan, 2024

meningkatkan daya saing perusahaan di pasar global (Dokumen internal perusahaan, 2024). *Innovation culture* tidak hanya mendorong karyawan dalam berpikir kreatif tapi juga menstimulasi karyawan untuk berani mengambil risiko yang terukur (Amabile, 1996). Di sisi lain, agar inovasi yang dihasilkan tidak bersifat reaktif dan sesaat, *innovation culture* perlu didukung oleh kemampuan belajar yang adaptif. Di sinilah peran *learning agility* menjadi penting sebagai pelengkap *innovation culture*.

Pembelajaran di PT XYZ juga menjadi salah satu prioritas yang terlihat dari berbagai program pengembangan karyawan seperti *cross-coaching*, *knowledge sharing*, dan *mentoring* lintas divisi. Program tersebut dirancang dalam rangka meningkatkan kompetensi, kolaborasi dan pemahaman kolektif diantara karyawan PT XYZ. Di samping itu, perusahaan juga mengimplementasikan konsep *learning agility* yang tercermin dari kegiatan seperti *job shadowing*, dan program tugas belajar yang mendorong karyawan untuk belajar dari pengalaman nyata serta mengaplikasikannya pada tantangan pasar dan teknologi dinamis (Dokumen internal perusahaan, 2024). Hal ini bertujuan untuk memperkuat kemampuan karyawan dalam belajar dari pengalaman dan menerapkannya pada tantangan teknologi dan pasar yang terus berubah (Dokumen internal perusahaan, 2024). *Learning agility* didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk belajar dengan cepat dari pengalaman dan menerapkannya secara efektif dalam situasi baru (De Meuse & Hallenbeck, 2013). Dalam konteks organisasi, *learning agility* menjadi elemen penting karena membantu karyawan dan organisasi untuk tetap kompetitif di tengah ketidakpastian pasar dan perubahan teknologi yang cepat. Ketika *innovation culture* mendorong kreativitas dan keberanian mengambil risiko, *learning agility* memastikan bahwa inovasi tersebut dilandasi oleh kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *innovation culture* maupun *learning agility* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Duc Huu & Anh Thi (2023) menyatakan bahwa *innovation culture* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Penelitian tersebut juga diperkuat dengan studi ditahun

berikutnya yang dilakukan oleh Wijaya & Sutanto (2020) yang menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya organisasi yang kuat cenderung memiliki tingkat *engagement* karyawan yang lebih tinggi. Selain itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh De Meuse et al. (2013) mengungkapkan bahwa karyawan dengan *learning agility* yang tinggi cenderung memiliki tingkat *engagement* yang lebih baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian Pratama (2022) yang juga menemukan adanya hubungan positif antara *learning agility* dan *employee engagement*.

Melalui kontribusi *innovation culture* dan *learning agility*, organisasi berpotensi dapat meningkatkan *employee engagement*. Dengan mendorong inovasi, organisasi tidak hanya membantu karyawan menghadapi perubahan, tetapi juga menciptakan ruang untuk pengembangan keterampilan baru yang sejalan dengan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan pemaparan mengenai pentingnya *budaya inovasi* dan *learning agility* dalam mendukung *employee engagement*, peneliti mengidentifikasi kedua faktor tersebut sebagai variabel utama dalam penelitian ini. Kedua faktor ini penulis pilih atas dasar kemungkinan karyawan memiliki fondasi nilai-nilai untuk berinovasi dengan *innovation culture* yang ada di perusahaan. Sementara *learning agility* membantu karyawan dalam menghadapi perubahan dan tantangan baru dalam perusahaan mengingat perusahaan bergerak dibidang teknologi dan informasi. Peneliti tertarik untuk menganalisis **Pengaruh *innovation culture* dan *learning agility* terhadap *employee engagement* di PT XYZ**. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan memberikan masukan praktis bagi praktik manajemen sumber daya manusia di PT XYZ.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang penulis temukan maka rumusan masalah yang diangkat adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *innovation culture* terhadap *employee engagement* di PT XYZ?

2. Apakah terdapat pengaruh *learning agility* terhadap *employee engagement* di PT XYZ?
3. Apakah terdapat pengaruh *innovation culture* dan *learning agility* terhadap *employee engagement* di PT XYZ?

Employee engagement merupakan salah satu faktor kunci dalam mendukung keberhasilan organisasi, terutama dalam industri berbasis teknologi yang dinamis seperti PT XYZ. Meskipun berbagai program pengembangan SDM telah diterapkan, tingkat *employee engagement* di perusahaan ini masih menunjukkan hasil yang belum optimal. Dalam konteks tersebut, dua aspek penting yang diyakini berperan dalam membentuk engagement karyawan adalah *innovation culture* dan *learning agility*. *Innovation culture* menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan keberanian mengambil risiko, sementara *learning agility* memperkuat kemampuan karyawan untuk belajar dan beradaptasi secara cepat terhadap perubahan. Namun, sejauh mana kedua variabel ini memengaruhi tingkat *employee engagement* di PT XYZ masih belum diketahui secara pasti. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *innovation culture* dan *learning agility* terhadap *employee engagement* di PT XYZ.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang penulis temukan maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *innovation culture* terhadap *employee engagement* di PT XYZ.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *learning agility* terhadap *employee engagement* di PT XYZ.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *innovation culture* dan *learning agility* terhadap *employee engagement* di PT XYZ

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis sejauh mana *innovation culture* dan *learning agility* memengaruhi *employee engagement* di PT XYZ. Secara khusus,

penelitian ini ingin mengetahui apakah *innovation culture* yang diterapkan perusahaan berkontribusi terhadap peningkatan *employee engagement* dalam bekerja, serta bagaimana kemampuan karyawan untuk belajar secara adaptif (*learning agility*) berperan dalam membentuk komitmen, motivasi, dan dedikasi mereka terhadap organisasi. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis pengaruh simultan antara *innovation culture* dan *learning agility* dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *employee engagement*, sebagai upaya mendukung strategi perusahaan menuju daya saing global.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam menginterpretasi rumusan masalah yang telah dibuat. Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi dalam beberapa aspek, yaitu:

a. Manfaat Teoritis:

Memberi kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait *innovation culture*, *learning agility* dan *employee engagement*. Hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *employee engagement* dalam konteks Industri IoT di Indonesia.

b. Manfaat Praktis:

Bagi PT XYZ, manfaat dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan untuk pengembangan strategi peningkatan *employee engagement* melalui *innovation culture* dan *learning agility*.

1.6 Sistematika Penulisan Skripsi

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V dalam laporan penelitian.

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Skripsi.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: jenis penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian-penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.