

Employee Engagement, Kepemimpinan Transformasional, dan Lingkungan Kerja sebagai Determinan Kinerja Karyawan CV Bangkit Karya Demak

Naila Auliyatul Ula^{1*}, Asepta Hendriyanto²

^{1,2}STIE Anindyaguna Semarang, Indonesia

Alamat: Jl. Zebra Tengah III No.55, Pedurungan Kidul, Kec. Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah 50192

*Korespondensi penulis: nailaauliytl@gmail.com

Abstract. This study examines how employee engagement, transformational leadership, and the work environment shape employee performance at CV. Bangkit Karya Demak. Human capital is widely regarded as one of the assets an organization depends on most heavily when it seeks lasting effectiveness and continuity, which places pressure on firms to raise performance through capable leadership, a supportive workplace, and genuine staff involvement. A quantitative, explanatory design was applied, with questionnaires distributed to all 35 employees of the firm through a saturated-sampling procedure. Multiple linear regression in SPSS 26 was used to process the data. Results show that employee engagement contributes a positive and significant effect on performance (regression coefficient 0.352, significance 0.008); transformational leadership likewise contributes positively and significantly (coefficient 0.318, significance 0.017); and the work environment also exerts a positive, significant influence (coefficient 0.287, significance 0.029). Taken together, all three predictors significantly shape employee performance. The paper concludes that management needs to reinforce employee involvement, embed transformational leadership behaviors, and sustain a supportive workplace if productivity and organizational outcomes are to improve. Practically, the results suggest that operational managers at CV. Bangkit Karya Demak should expand engagement initiatives, cultivate transformational leadership practices, and continue upgrading workplace conditions so as to sustain productivity, curb absenteeism, and support the firm's long-term viability in the construction and general trading sector.

Keywords: Employee Engagement, Employee Performance, Transformational Leadership, Work Environment

Abstrak. Penelitian ini disusun untuk menguji sejauh mana *employee engagement*, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja berperan dalam membentuk kinerja karyawan di CV. Bangkit Karya Demak. Sumber daya manusia dipandang sebagai salah satu aset paling menentukan bagi organisasi yang ingin mencapai efektivitas dan keberlangsungan jangka panjang, sehingga perusahaan dituntut meningkatkan kinerja karyawannya melalui kepemimpinan yang mumpuni, suasana kerja yang mendukung, serta pelibatan karyawan secara nyata. Desain kuantitatif bersifat explanatory digunakan dalam Penelitian ini, dengan kuesioner disebarkan kepada seluruh 35 karyawan perusahaan melalui teknik sampling jenuh. Pengolahan data memakai analisis regresi linier berganda berbantuan SPSS versi 26. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja (koefisien regresi 0,352, signifikansi 0,008); kepemimpinan transformasional turut memberi pengaruh positif dan signifikan (koefisien 0,318, signifikansi 0,017); begitu pula lingkungan kerja yang berpengaruh positif dan signifikan (koefisien 0,287, signifikansi 0,029). Ketiga prediktor tersebut, bila diuji bersama-sama, juga terbukti signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen perlu memperkuat pelibatan karyawan, membiasakan perilaku kepemimpinan transformasional, dan menjaga lingkungan kerja yang mendukung agar produktivitas dan capaian organisasi dapat terus membaik. Secara praktis, manajer operasional CV. Bangkit Karya Demak disarankan memperluas program keterlibatan karyawan, menumbuhkan praktik kepemimpinan transformasional, dan terus memperbaiki kondisi tempat kerja demi menjaga produktivitas, menekan absensi, serta mendukung keberlangsungan usaha di sektor konstruksi dan perdagangan umum.

Kata kunci: Employee Engagement, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Lingkungan Kerja

1. LATAR BELAKANG

Persaingan usaha yang kian ketat memaksa setiap organisasi untuk terus membangun keunggulan yang dapat bertahan dalam jangka panjang. Salah satu penentu utama keberhasilan tersebut terletak pada mutu sumber daya manusia yang dimiliki, sebab jalannya

seluruh roda organisasi bergantung pada sejauh mana individu di dalamnya mampu menuntaskan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Di tengah arus globalisasi dan digitalisasi, kecukupan teknologi dan modal saja tidak lagi memadai bagi sebuah organisasi; kemampuan mengelola sumber daya manusia secara profesional menjadi syarat tambahan yang tidak bisa diabaikan. Organisasi yang piawai mengelola karyawannya akan lebih unggul dalam produktivitas maupun daya saing dibandingkan organisasi lain yang mengabaikan aspek tersebut.

Kinerja karyawan kerap dijadikan tolok ukur utama untuk menilai keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia. Ketika kinerja berada pada level yang baik, hal itu menandakan karyawan sanggup menuntaskan pekerjaan sesuai target, menjaga mutu hasil kerja, dan turut andil dalam pencapaian sasaran organisasi. Sebaliknya, kinerja yang lemah berpotensi menghambat pencapaian target sekaligus menurunkan efektivitas operasional perusahaan secara keseluruhan. Sejumlah hal dapat memengaruhi naik-turunnya kinerja karyawan, baik yang bersumber dari dalam maupun dari luar organisasi. Penelitian ini secara khusus menyoroti tiga aspek, yaitu *employee engagement*, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja. *Employee engagement* dapat dipahami sebagai kedekatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi tempatnya bernaung. Karyawan dengan tingkat engagement yang tinggi umumnya lebih antusias, loyal, dan berkomitmen kuat pada organisasi. Mereka tidak sekadar menuntaskan kewajiban, melainkan juga terdorong memberi kontribusi terbaik bagi kemajuan organisasi.

Di samping *engagement*, gaya kepemimpinan transformasional juga turut andil besar dalam mendongkrak kinerja karyawan. Pemimpin bertipe transformasional sanggup membangkitkan inspirasi dan motivasi bawahan agar bekerja lebih maksimal. Peran pemimpin semacam ini tidak berhenti pada pemberian arahan kerja semata, tetapi juga mendorong pengembangan potensi karyawan lewat komunikasi yang terbuka dan dukungan yang berkelanjutan.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah lingkungan kerja, yang berkaitan erat dengan rasa nyaman dan efektivitas kerja karyawan sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif akan menumbuhkan rasa aman sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal. Cakupannya bukan hanya aspek fisik seperti fasilitas dan tata ruang kerja, melainkan juga aspek nonfisik seperti relasi antarrekan kerja dan pola komunikasi di dalam organisasi. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi dan perdagangan umum, CV. Bangkit Karya Demak memerlukan karyawan berkinerja tinggi agar sasaran organisasi dapat tercapai secara optimal. Namun pada praktiknya masih dijumpai sejumlah kendala, antara lain

keterlibatan karyawan yang belum optimal, gaya kepemimpinan yang masih perlu ditingkatkan, serta kondisi lingkungan kerja yang belum sepenuhnya memadai.

Prasurvei terhadap 15 karyawan CV. Bangkit Karya Demak pada Januari 2026 mengungkap beberapa gejala persoalan terkait kinerja. Sebanyak 40% responden mengaku belum sepenuhnya dilibatkan dalam penyelesaian pekerjaan di luar tugas pokok, 46,7% menilai komunikasi pimpinan-bawahan masih perlu diperbaiki, dan 33,3% menyebut fasilitas kerja di lapangan belum sepenuhnya menunjang efektivitas pekerjaan. Gambaran awal ini mengisyaratkan bahwa *employee engagement*, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja memang layak menjadi perhatian serius manajemen. Data internal perusahaan turut memperlihatkan capaian target proyek yang berfluktuasi selama tiga tahun terakhir. Sepanjang 2023, dari 28 target proyek, 25 di antaranya berhasil direalisasikan atau setara 89,29%. Pada 2024, realisasi mencapai 26 dari 30 proyek (86,67%), sementara pada 2025 tercatat 30 dari 35 proyek (85,71%). Tren penurunan capaian ini mengindikasikan adanya tantangan tersendiri dalam mendongkrak efektivitas kinerja karyawan demi mendukung pencapaian target perusahaan.

Tabel 1. Pencapaian Target Proyek

Tahun Target Realisasi Capaian			
2023	28	25	89,29%
2024	30	26	86,67%
2025	35	30	85,71%

Sumber: CV. Bangkit Karya (2026)

Selain capaian proyek, angka absensi karyawan juga memperlihatkan kecenderungan naik dari tahun ke tahun: 2,41% pada 2023, naik menjadi 2,83% pada 2024, dan kembali naik menjadi 3,18% pada 2025. Pola ini menegaskan perlunya penguatan keterlibatan karyawan, mutu kepemimpinan, serta kondisi lingkungan kerja yang lebih baik.

Tabel 2. Tingkat Absensi Karyawan

Tahun Tingkat Absensi	
2023	2,41%
2024	2,83%
2025	3,18%

Sumber: CV. Bangkit Karya (2026)

Urgensi Penelitian ini juga didasari oleh masih adanya ketidaksamaan simpulan pada Penelitian-Penelitian sebelumnya. Pratama dan As'ad (2025) menemukan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara Nurhaliza dkk. (2024) justru menyimpulkan sebaliknya, yakni *engagement* tidak berpengaruh

signifikan. Pada variabel kepemimpinan transformasional, Zahara dkk. (2026) melaporkan pengaruh positif dan signifikan, berbeda dengan hasil Zahra dan Baskoro (2024). Ketidaksesuaian temuan tersebut menunjukkan adanya celah Penelitian (research gap) yang layak diuji ulang, khususnya pada konteks CV. Bangkit Karya Demak. Tujuan Penelitian ini adalah 1) Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan; 2) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan; 3) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan; 4) Menganalisis pengaruh *employee engagement*, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan.

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merujuk pada capaian kerja seseorang yang diukur berdasarkan standar dan tanggung jawab yang dibebankan organisasi kepadanya. Capaian ini sekaligus menjadi cermin keberhasilan individu dalam menjalankan tugasnya. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, tingkat kinerja seseorang ditentukan oleh perpaduan kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dimilikinya. Sehebat apa pun kemampuan seorang karyawan, tanpa motivasi kerja yang memadai ia tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Indikator kinerja karyawan dalam Penelitian ini terdiri dari: 1) Kualitas kerja, 2) Kuantitas kerja, 3) Ketepatan waktu, 4) Kedisiplinan kerja, 6) Kerja sama.

Ketika kinerja karyawan berada pada level tinggi, dampaknya akan terasa pada efektivitas organisasi, peningkatan produktivitas, dan pencapaian tujuan perusahaan secara umum.

Employee engagement

Employee engagement digambarkan sebagai kondisi psikologis positif yang mencerminkan seberapa erat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Gagasan ini menempati posisi penting dalam praktik manajemen kontemporer karena berkorelasi erat dengan loyalitas dan produktivitas kerja. Karyawan dengan *engagement* tinggi umumnya memancarkan semangat kerja dan dedikasi yang kuat terhadap organisasi. Mereka pun cenderung lebih produktif dan jarang absen dari pekerjaan. Indikator *employee engagement* meliputi: 1) *Vigor*, 2) *Dedication*, 3) *Absorption*. Semakin tinggi *employee*

engagement seorang karyawan, semakin besar pula peluang kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerjanya meningkat.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengarahkan perubahan positif melalui motivasi dan inspirasi yang diberikan kepada bawahan. Pemimpin dengan gaya ini sanggup mendorong bawahannya bekerja melampaui target yang telah ditetapkan organisasi. Indikator kepemimpinan transformasional terdiri dari: 1) *Idealized influence*, 2) *Inspirational motivation*, 3) *Intellectual stimulation*, 4) *Individualized consideration*. Fokus pemimpin transformasional tidak semata pada capaian target organisasi, melainkan turut memperhatikan pengembangan potensi setiap karyawannya.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup keseluruhan kondisi di sekeliling karyawan, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik, yang berpotensi memengaruhi jalannya pekerjaan. Kondisi lingkungan kerja yang baik akan menumbuhkan rasa nyaman dan semangat kerja, sedangkan lingkungan kerja yang buruk berpotensi memicu stres serta konflik di tempat kerja. Indikator lingkungan kerja meliputi: 1) Suasana kerja, 2) Hubungan dengan rekan kerja, 3) Tersedianya fasilitas kerja.

Penelitian Terdahulu

Sejumlah kajian sebelumnya memperlihatkan bahwa *employee engagement* berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Kajian lain menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendongkrak motivasi sekaligus produktivitas kerja. Di sisi lain, lingkungan kerja yang kondusif juga terbukti mampu meningkatkan efektivitas dan kepuasan kerja karyawan.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran Penelitian ini menggambarkan keterkaitan antara *employee engagement*, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Logikanya, makin tinggi *employee engagement*, makin baik pula kinerja yang dihasilkan karyawan; makin efektif kepemimpinan transformasional yang diterapkan, makin tinggi motivasi dan produktivitas kerja; dan lingkungan kerja yang nyaman turut mendorong efektivitas kerja karyawan.

Hipotesis Penelitian

- H1 : *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H2 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H3 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H4 : *Employee engagement*, Kepemimpinan Transformasional, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research* untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel yang diteliti. Penelitian dilaksanakan di CV. Bangkit Karya Demak yang bergerak di bidang konstruksi dan perdagangan umum. Populasi Penelitian berjumlah 35 orang karyawan dan seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, sehingga seluruh anggota populasi terlibat sebagai responden Penelitian. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, dokumentasi, dan studi pustaka. Instrumen Penelitian menggunakan skala Likert 1–10 karena dinilai mampu memberikan rentang penilaian yang lebih luas sehingga dapat menangkap persepsi responden secara lebih sensitif dibandingkan skala dengan rentang yang lebih sempit. Variabel *employee engagement* (X1) diukur menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli, Salanova, González-Romá, dan Bakker (2002), dengan indikator *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Variabel kepemimpinan transformasional (X2) diukur berdasarkan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995), meliputi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Variabel lingkungan kerja (X3) mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017) dengan indikator suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta fasilitas kerja. Sementara itu, variabel kinerja karyawan (Y) diukur berdasarkan indikator yang dirumuskan oleh Mangkunegara (2020), yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kedisiplinan, dan kerja sama. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, analisis regresi linier berganda, uji parsial (uji *t*), uji

simultan (uji F), serta koefisien determinasi (R^2) untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan di CV. Bangkit Karya Demak, perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi dan perdagangan umum, dengan tujuan menganalisis pengaruh *employee engagement*, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian melibatkan seluruh karyawan sebanyak 35 orang menggunakan teknik *sampling jenuh*. Karakteristik responden menunjukkan komposisi jenis kelamin yang relatif seimbang, didominasi oleh karyawan berusia 20–30 tahun (40%) dan mayoritas memiliki masa kerja 3–5 tahun (42,8%), sehingga mencerminkan tenaga kerja yang berada pada usia produktif dengan pengalaman kerja yang memadai.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi, yaitu *employee engagement* (7,86), kepemimpinan transformasional (8,03), lingkungan kerja (8,03), dan kinerja karyawan (7,98). Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki tingkat keterlibatan kerja yang baik, didukung oleh semangat (*vigor*), dedikasi, dan fokus kerja yang tinggi. Selain itu, pimpinan dinilai mampu memberikan motivasi, inspirasi, serta perhatian terhadap pengembangan karyawan melalui penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif. Lingkungan kerja juga dipersepsikan kondusif, terutama karena hubungan kerja yang harmonis dan fasilitas yang memadai, sehingga mendukung kenyamanan dan produktivitas. Kondisi tersebut sejalan dengan tingginya kinerja karyawan yang tercermin dari kualitas hasil kerja, kedisiplinan, kerja sama, serta kemampuan menyelesaikan tugas sesuai standar perusahaan. Secara keseluruhan, hasil deskriptif menunjukkan bahwa organisasi telah berhasil menciptakan kondisi kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Uji Instrumen Penelitian

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel penelitian secara tepat menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan bantuan SPSS versi 26. Berdasarkan jumlah responden sebanyak 35 orang, diperoleh nilai r tabel sebesar 0,334 pada taraf signifikansi 5%, dengan kriteria bahwa item dinyatakan valid apabila r hitung $>$ r tabel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel *employee engagement*, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r

tabel, sehingga seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai alat pengumpulan data. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode Cronbach's Alpha dengan kriteria nilai alpha lebih besar dari 0,70. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,861, kepemimpinan transformasional 0,887, lingkungan kerja 0,832, dan kinerja karyawan 0,901. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi yang baik dan dinyatakan reliabel untuk digunakan dalam proses analisis lebih lanjut.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dijalankan memakai metode *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*.

Tabel 8. Hasil Uji Normalitas

Keterangan	Nilai
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Nilai Asymp. Sig. sebesar 0,200, yang berada di atas ambang 0,05, mengindikasikan bahwa data residual terdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Tabel 9. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
<i>Employee engagement</i>	0,721	1,386	Tidak terjadi multikolinearitas
Kepemimpinan Transformasional	0,694	1,441	Tidak terjadi multikolinearitas
Lingkungan Kerja	0,752	1,330	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Nilai *tolerance* seluruh variabel berada di atas 0,10 dan VIF-nya di bawah 10, yang menandakan model regresi Penelitian ini bebas dari gejala multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 10. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
<i>Employee engagement</i>	0,234	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kepemimpinan Transformasional	0,332	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Lingkungan Kerja	0,276	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Nilai signifikansi seluruh variabel berada di atas 0,05, sehingga model regresi terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dipakai untuk menakar pengaruh *employee engagement*, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 11. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig.
Konstanta	5,214	-	-
<i>Employee engagement</i>	0,352	2,814	0,008
Kepemimpinan Transformasional	0,318	2,506	0,017
Lingkungan Kerja	0,287	2,291	0,029

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh persamaan regresi $Y = 5,214 + 0,352X_1 + 0,318X_2 + 0,287X_3 + e$. Nilai konstanta sebesar 5,214 menunjukkan bahwa apabila variabel *employee engagement*, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja diasumsikan bernilai konstan atau tidak mengalami perubahan, maka kinerja karyawan memiliki nilai dasar sebesar 5,214. Koefisien regresi *employee engagement* sebesar 0,352 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada *employee engagement* akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,352 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Demikian pula, koefisien kepemimpinan transformasional sebesar 0,318 menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,318 satuan, sedangkan koefisien lingkungan kerja sebesar 0,287 menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,287 satuan, dengan asumsi variabel lainnya konstan.

Jika dibandingkan berdasarkan besarnya koefisien regresi, variabel *employee engagement* memiliki nilai koefisien terbesar ($\beta = 0,352$), diikuti kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,318$) dan lingkungan kerja ($\beta = 0,287$). Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada CV. Bangkit Karya Demak, meskipun ketiga variabel secara bersama-sama memiliki arah pengaruh yang positif. Maka dari itu, peningkatan keterlibatan karyawan, penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor-faktor penting yang berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Uji Hipotesis

Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk menakar pengaruh tiap variabel bebas terhadap variabel terikat secara terpisah. Hasil pengujian menunjukkan hal berikut:

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa:

1. *Employee engagement* memiliki signifikansi 0,008, lebih kecil dari 0,05, sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki signifikansi 0,017, lebih kecil dari 0,05, sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Lingkungan kerja memiliki signifikansi 0,029, lebih kecil dari 0,05, sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk menakar pengaruh seluruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Nilai signifikansi yang diperoleh berada di bawah 0,05, sehingga *employee engagement*, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja secara simultan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh *Employee engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Temuan Penelitian ini mengonfirmasi bahwa *employee engagement* memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Bangkit Karya Demak. Artinya, kian erat keterlibatan karyawan pada pekerjaan dan organisasinya, kian tinggi pula kinerja yang mampu dihasilkan. Karyawan dengan *engagement* tinggi biasanya memperlihatkan semangat kerja, dedikasi, dan rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam menuntaskan tugas yang diberikan perusahaan.

Pada perusahaan konstruksi seperti CV. Bangkit Karya Demak, *employee engagement* menjadi variabel yang krusial mengingat keberhasilan sebuah proyek amat bergantung pada kekompakan dan koordinasi antarpegawai. Pelaksanaan proyek konstruksi menuntut partisipasi aktif dari semua lini, mulai dari staf administrasi, pengawas lapangan, hingga tenaga pelaksana. Karyawan yang terikat secara emosional dengan organisasinya cenderung lebih rela mengerahkan upaya ekstra demi memastikan pekerjaan rampung sesuai target waktu, mutu, dan standar yang ditetapkan perusahaan.

Engagement yang tinggi juga membuat karyawan lebih peduli terhadap kelancaran proyek yang tengah dikerjakannya. Mereka tak sekadar memenuhi kewajiban formal, tetapi

turut merasa memiliki organisasi sehingga lebih bertanggung jawab dalam menuntaskan pekerjaan. Hal ini penting mengingat industri konstruksi kerap dibayangi tekanan target penyelesaian proyek, perubahan kondisi lapangan, serta tuntutan mutu pekerjaan yang tinggi.

Selain itu, engagement yang tinggi turut mempermudah koordinasi proyek dan komunikasi antarbagian. Karyawan yang terlibat secara aktif lebih mudah bekerja sama, saling berbagi informasi, dan membantu rekan kerja menyelesaikan kendala yang muncul selama proyek berjalan. Hal ini berpotensi menekan kesalahan kerja, mempercepat penyelesaian tugas, dan mendorong efektivitas pelaksanaan proyek secara menyeluruh.

Ditinjau dari sisi keselamatan kerja, karyawan yang memiliki engagement tinggi umumnya lebih peduli pada penerapan prosedur keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Mereka lebih tertib memakai alat pelindung diri (APD), mematuhi standar operasional, dan menjaga keamanan area kerja. Sikap ini bukan hanya menekan risiko kecelakaan kerja, melainkan juga membantu menjaga kelancaran proyek serta produktivitas karyawan.

Temuan ini pun sejalan dengan karakteristik responden, yang mayoritas telah bekerja selama 3-5 tahun (42,8%) dan berada pada rentang usia produktif 20-30 tahun (40%). Karakteristik tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar responden telah cukup memahami budaya organisasi maupun tuntutan pekerjaan di bidang konstruksi. Pengalaman ini turut memperkuat ikatan mereka dengan organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil ini konsisten dengan temuan Pratama dan As'ad (2025) yang menyatakan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap produktivitas dan kinerja karyawan, sekaligus mendukung pandangan Robbins dan Judge (2021) bahwa karyawan dengan keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi, komitmen, dan kinerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang keterikatannya rendah.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Bangkit Karya Demak. Semakin baik kapasitas pemimpin dalam memberi inspirasi, motivasi, arahan, dan perhatian kepada karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Pemimpin transformasional mampu menumbuhkan kepercayaan, mengangkat semangat kerja, serta mendorong karyawan bekerja melampaui target yang ditetapkan organisasi. Hasil ini sejalan dengan Penelitian Edward dan Purba (2024) yang menyimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Bagi perusahaan konstruksi semacam CV. Bangkit Karya Demak, kepemimpinan transformasional memegang peranan besar karena pekerjaan proyek melibatkan banyak pihak yang harus bergerak secara terpadu, mulai dari staf administrasi, pengawas lapangan, hingga tenaga pelaksana. Tiap proyek memiliki target waktu, mutu, dan biaya yang harus dipenuhi secara bersamaan, sehingga kapasitas pemimpin dalam mengarahkan dan menyatukan seluruh tim menjadi kunci agar seluruh aktivitas proyek berjalan sesuai rencana.

Pekerja lapangan kerap menghadapi tekanan kerja yang tinggi, baik akibat tuntutan penyelesaian proyek maupun kondisi lapangan yang tidak menentu. Dalam kondisi seperti itu, pemimpin yang sanggup memberi motivasi, dukungan, dan solusi atas persoalan yang muncul akan meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam menuntaskan tugasnya. Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan pun turut memperlancar koordinasi proyek sehingga potensi kesalahan kerja dan keterlambatan dapat ditekan.

Penerapan kepemimpinan transformasional pada industri konstruksi tidak hanya tampak dari kemampuan pemimpin mengarahkan pekerjaan, tetapi juga lewat keteladanan dalam menumbuhkan kesadaran karyawan akan pentingnya keselamatan kerja. Mengingat pekerjaan konstruksi sarat risiko, pemimpin perlu memastikan karyawan memahami serta menjalankan prosedur kerja yang aman. Pemimpin yang konsisten memberi teladan dalam penerapan prosedur keselamatan serta mengawasi pemakaian alat pelindung diri akan menumbuhkan kesadaran karyawan tentang pentingnya bekerja secara aman. Hal ini bukan hanya menekan risiko kecelakaan, tetapi juga menjaga produktivitas kerja sehingga target proyek dapat tercapai secara optimal.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan ganda: menciptakan lingkungan kerja yang aman sekaligus mendukung tercapainya hasil kerja yang optimal. Hal ini sejalan dengan Penelitian Putri dan Sumartik (2024) yang menunjukkan kepemimpinan transformasional sebagai salah satu faktor pendukung peningkatan kinerja karyawan, serta diperkuat oleh Santi dan Triyadi (2024) yang menemukan kontribusi positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Karakteristik responden turut memperkuat temuan ini. Mayoritas responden telah bekerja 3-5 tahun (42,8%), yang menandakan mereka cukup memahami sistem kerja, budaya organisasi, serta pola kepemimpinan yang berlaku di CV. Bangkit Karya Demak. Pengalaman kerja ini memungkinkan karyawan menilai secara objektif peran pemimpin dalam memberi arahan, motivasi, dan dukungan selama proyek berlangsung. Pada lingkungan kerja konstruksi yang menuntut ketepatan waktu, mutu pekerjaan, dan koordinasi antarbagian,

kehadiran pemimpin yang mampu menginspirasi dan membangun komunikasi efektif menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja karyawan.

Dominasi kelompok usia produktif 20-30 tahun (40%) turut memperkuat temuan ini. Karyawan pada rentang usia tersebut umumnya bersemangat tinggi dalam bekerja, terbuka terhadap arahan dan pengembangan diri, serta lebih mudah menerima perubahan yang digagas pemimpinnya. Karena itu, penerapan kepemimpinan transformasional menjadi kian relevan dalam mendorong produktivitas, komitmen kerja, dan pencapaian target proyek perusahaan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil Penelitian turut membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Bangkit Karya Demak. Semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar pula kemampuan mereka menuntaskan pekerjaan secara efektif dan efisien. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif menciptakan suasana yang mendukung produktivitas sekaligus mengangkat semangat kerja karyawan.

Bagi perusahaan konstruksi, cakupan lingkungan kerja tidak terbatas pada kondisi fisik kantor, tetapi juga mencakup kondisi lokasi proyek sebagai tempat utama bekerja. Lingkungan kerja yang aman, tertata rapi, dan didukung fasilitas memadai akan membantu pekerja lapangan menuntaskan tugas dengan lebih efektif. Sebaliknya, kondisi kerja yang kurang mendukung berpotensi menghambat proses pekerjaan, menurunkan konsentrasi, bahkan meningkatkan risiko kecelakaan kerja.

Ketersediaan fasilitas kerja konstruksi, seperti peralatan yang sesuai standar, alat pelindung diri (APD), sarana komunikasi proyek, hingga peralatan pendukung operasional lainnya, menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja karyawan. Fasilitas yang memadai memungkinkan pekerjaan diselesaikan lebih cepat, aman, dan bermutu sehingga target proyek dapat tercapai sesuai rencana perusahaan. Ketersediaan fasilitas yang baik juga mencerminkan perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan sehingga turut meningkatkan kenyamanan kerja.

Dari sisi nonfisik, relasi kerja yang harmonis antarpegawai juga berkontribusi pada peningkatan kinerja. Dalam pelaksanaan proyek konstruksi, koordinasi antara staf administrasi, pengawas lapangan, dan tenaga pelaksana amat diperlukan agar pekerjaan berjalan lancar. Komunikasi yang baik antarbagian mempercepat penyelesaian masalah di

lapangan, memperlancar aliran informasi proyek, serta menekan kesalahan kerja yang berpotensi menghambat pencapaian target proyek.

Lingkungan kerja yang memperhatikan aspek keselamatan dan kesehatan kerja (K3) turut memberi rasa aman kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya. Ketika pekerja merasa terlindungi dari risiko kecelakaan, mereka akan lebih fokus menuntaskan pekerjaan sehingga produktivitas dan mutu kerja pun ikut meningkat. Karena itu, penerapan standar keselamatan kerja yang baik merupakan salah satu wujud lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan konstruksi.

Hal ini sejalan dengan Penelitian Hariyanto dkk. (2024) yang menekankan pentingnya membangun lingkungan kerja positif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hidayat dan Isyanto (2024) turut menyimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik membantu karyawan bekerja lebih efisien, merasa lebih nyaman, dan pada gilirannya meningkatkan kinerja.

Hasil ini juga dapat dikaitkan dengan karakteristik responden yang mayoritas berada di usia produktif dan sudah cukup berpengalaman bekerja di perusahaan. Kondisi tersebut menandakan responden telah memahami secara langsung bagaimana lingkungan kerja memengaruhi kenyamanan dan efektivitas pelaksanaan tugas sehari-hari. Pada perusahaan konstruksi seperti CV. Bangkit Karya Demak, lingkungan kerja yang baik tidak hanya berkaitan dengan fasilitas kantor, tetapi juga mencakup kondisi lokasi proyek, kelengkapan peralatan kerja, serta penerapan standar keselamatan kerja yang memadai.

Mayoritas responden yang telah bekerja selama 3-5 tahun memiliki cukup pengalaman menghadapi berbagai kondisi proyek, sehingga mampu merasakan langsung manfaat dari lingkungan kerja yang aman, relasi kerja yang harmonis, serta ketersediaan fasilitas yang mendukung penyelesaian pekerjaan. Ketika fasilitas kerja tersedia dengan baik dan koordinasi antarpegawai berjalan lancar, pelaksanaan proyek dapat berlangsung lebih efektif sehingga target waktu, mutu pekerjaan, dan produktivitas kerja dapat tercapai secara optimal.

Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung keselamatan dan kesehatan kerja menjadi kebutuhan penting dalam industri konstruksi yang risiko pekerjaannya relatif tinggi. Karyawan yang merasa aman saat bekerja akan memiliki tingkat konsentrasi yang lebih baik dalam menuntaskan tugasnya. Kondisi ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan mutu hasil kerja, penurunan kesalahan kerja, dan tercapainya target proyek yang ditetapkan perusahaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement*, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Bangkit Karya Demak. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, dan komitmen yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, penerapan kepemimpinan transformasional yang mampu memberikan motivasi, inspirasi, arahan yang jelas, serta perhatian terhadap kebutuhan bawahan terbukti meningkatkan semangat dan produktivitas kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, didukung fasilitas yang memadai, serta hubungan kerja yang harmonis juga mampu menciptakan kondisi kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien. Secara simultan, ketiga variabel tersebut terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada satu faktor, melainkan memerlukan sinergi antara keterlibatan karyawan, kepemimpinan yang efektif, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen CV. Bangkit Karya Demak disarankan untuk terus meningkatkan *employee engagement* melalui pelaksanaan briefing, forum evaluasi, dan program penghargaan berbasis kinerja yang dapat memperkuat keterlibatan serta rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Pimpinan juga perlu mengoptimalkan penerapan kepemimpinan transformasional dengan meningkatkan komunikasi dua arah, memberikan umpan balik secara berkala, serta menerapkan program *coaching* dan *mentoring* guna mendukung pengembangan kompetensi karyawan. Selain itu, perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja melalui penyediaan fasilitas kerja yang memadai, peralatan yang aman, alat pelindung diri sesuai standar, serta sarana komunikasi yang menunjang koordinasi pekerjaan sehingga produktivitas dapat terus ditingkatkan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, kompensasi, atau disiplin kerja, serta memperluas objek penelitian dan jumlah responden agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu pelaksanaan Penelitian ini, khususnya kepada CV. Bangkit Karya Demak beserta seluruh responden yang terlibat.

DAFTAR REFERENSI

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). *Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). London: Kogan Page.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 25-53.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 338.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Edward, Y. R., & Purba, K. (2024). Effects Of Transformational Leadership, Training, And Job Satisfaction On Employee Performance With Organizational Commitment As A Between Variable. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*.
- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2022). Organizational justice and *employee engagement*: Exploring the mediating role of trust in management. *Management Research Review*, 45(5), 678–695.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26* (10th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2021). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Hariyanto, D., Junengsih, & Linov, S. (2024). *Pengaruh stres kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi pada PT LBM Energi Baru Indonesia. EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(5), 1553–1567. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i5.4391>
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, M. W., & Isyanto, P. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Mas Broiler Nusantara. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(9), 312–321. Retrieved from <https://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca/article/view/2302>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

- Kim, M., & Beehr, T. A. (2022). Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2002–2038.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Mind Garden. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Musrifa, N., Firdaus, V., & Ubaidillah, H. (2024). Komunikasi, Lingkungan Kerja, Disiplin dan Kinerja pada Karyawan PT. Pangan Lestari (Finna Food) Sidoarjo: (Communication, Work Environment, Discipline and Performance in Employees of PT. Food Lestari (Finna Food) Sidoarjo). *e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 11(1), 7-14.
- Nguyen, T. T., Tran, H. T., Le, P. T., & Nguyen, D. H. (2023). The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of *employee engagement*. *Sustainability*, 15(7), 5832.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nurhaliza, C. P., Afriasih, M. U. C., & Dwilanisusantya, C. (2024). Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan di Morrissey Hotel Jakarta. *Jurnal Perhotelan dan Pariwisata*, 2(2), 20-22.
- Pratama, T. P., & As'ad, A. (2025). Pengaruh *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pengadilan Tinggi Agama Makassar. *Economics and Digital Business Review*, 6(2), 1166-1177.
- Putri, R. E., & Sumartik. (2024). Transformational leadership boosts employee performance in Indonesia: Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan di Indonesia. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 15(2). <https://doi.org/10.21070/ijccd.v15i2.1045>
- Rivai, V. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (4th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of *employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Santi, S., & Triyadi, D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT Adyawinsa Rubber Industry. *Jurnal Penelitian Manajemen*, 2(01), 16-25.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.

- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Zahara, D. F., Kumbara, V. B., & Charli, C. O. (2026). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Digital Pegawai Terhadap Produktivitas Pegawai Melalui Self-Efficacy Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. HB. Saanin Padang. *Journal of Business Economics and Management*, 2(3), 2720-2727.
- Zahra, A. A., & Baskoro, H. (2024). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Kepuasan Kerja. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 1-16.