

## **EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT PJB**

Arbania Fitriani

Fakultas Psikologi Universitas Esa Unggul

Jalan Arjuna Utara No.9 Kebon Jeruk Jakarta 11510

[arbania@esaunggul.ac.id](mailto:arbania@esaunggul.ac.id)

### **Abstract**

*This study aims to get an overview of Employee Engagement at PT PJB in Surabaya, East Java, Indonesia so that the information in this study can be used by the Directors and Management to develop a work culture that can encourage employee productivity. This research used non-experimental quantitative / EPF methods. The subjects of this study were employees of PT PJB who were permanent employees, not in work assignments, and had worked at PT PJB for at least 1 year. There are 10 Engagement indicators measured in the study, Cultural Reputation (RB), Career Management (MKa), Performance Management (Mki), Award Recognition (R), Work Environment (LK), Compensation Benefit (KB), Leadership (K), Team Cooperation (KT), Employee Development (PK), and Work Value (NK). The scale used is Likert scale using two scales, namely the Satisfaction Scale and the Urgency Scale where the sum of the distribution of satisfaction scales and urgencies will be defined as the engagement index. The results of frequency distribution showed satisfaction and Engagement presentation indices in PT PJB at 77.2% and 82.5%. This shows that employees at PT PJB already feel satisfied and interested in the organization where the factors that are considered to be the greatest percentage in encouraging satisfaction and engagement are factors of team collaboration. Based on multiple regression test, shows  $t_{test} > t_{table}$  and  $p < 0,05$  which means model and variables are valid. From the Regression model  $IKK = 74,690 + 0,011 RB + 0,060 MKa - 0,023 MKi + 0,013 RP + 0,001 LK - 0,013 KB + 0,0001 KP + 0,046 KT - 0,007 PK + 0,011 NK$ , can be concluded that every 1% increase in satisfaction on the Career Management indicator will increase engagement level by 0.06% and every 1% increase in satisfaction on the Team Cooperation indicator will increase the engagement rate by 0.046%.*

**Keywords :** *Engagement, Employee Engagement*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai *Employee Engagement* pada PT PJB di Surabaya Jawa Timur Indonesia agar kemudian informasi dalam penelitian ini dapat digunakan oleh pihak Direksi dan Manajemen untuk mengembangkan budaya kerja yang dapat mendorong produktivitas karyawan. Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif non eksperimental/EPF. Subjek penelitian ini adalah karyawan PT PJB yang berstatus pegawai tetap, tidak dalam tugas karya, dan telah bekerja di PT PJB minimal selama 1 tahun. Terdapat 10 indikator *Engagement* yang diukur dalam penelitian yakni Reputasi Budaya (RB), Manajemen Karir (MKa), Manajemen Kinerja (Mki), Rekonisi Penghargaan (R), Lingkungan Kerja (LK), Kompensasi Benefit (KB), Kepemimpinan (K), Kerjasama Tim (KT), Pengembangan Karyawan (PK), dan Nilai Kerja (NK). Skala yang digunakan adalah skala Likert dengan menggunakan dua skala yakni Skala Kepuasan dan Skala Kepentingan dimana penjumlahan distribusi skor skala kepuasan dan kepentingan akan didefinisikan sebagai indeks *engagement*. Hasil distribusi frekuensi menunjukkan indeks presentasi Kepuasan dan *Engagement* pada PT PJB masing-masing sebesar 77.2 % dan 82.5 %. Organisasi dimana faktor yang dianggap paling besar persentasinya dalam mendorong tingkat kepuasan dan engagement adalah faktor kerjasama tim masing-masing untuk skala kepuasan adalah sebesar 85 % dan skala *engagement* adalah sebesar 82 %. Hasil uji regresi serentak menunjukkan model dan parameter signifikan dengan model sebagai berikut  $IKK = 74,690 + 0,011 RB + 0,060 MKa - 0,023 MKi + 0,013 RP + 0,001 LK - 0,013 KB + 0,0001 KP + 0,046 KT - 0,007 PK + 0,011 NK$ . Dapat disimpulkan bahwa setiap 1% kenaikan kepuasan pada indikator Manajemen Karir akan menambah tingkat *engagement* sebesar 0,06% dan setiap 1% kenaikan kepuasan pada indikator Kerjasama Tim akan menambah tingkat *engagement* sebesar 0,046%.

**Kata kunci:** *Engagement, Employee Engagement*

## Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dalam suatu perusahaan atau organisasi, baik yang menawarkan jasa ataupun produk. Banyak pebisnis mempunyai strategi, rencana, dan produk atau jasa yang luar biasa namun mengalami kegagalan dikarenakan tidak benar-benar memahami manajemen sumber daya manusia (Government & Fund, 2015). Untuk mencapai kesuksesan dan dapat selalu berkembang, suatu perusahaan atau organisasi perlu memperhatikan bagaimana mereka mengelola dan memperlakukan sumber daya manusianya, agar dapat menunjang kesuksesan aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan mereka.

*Employee engagement* (keterlibatan) merupakan konsep yang relatif baru bagi manajemen. Konsep ini menjadi sebuah pembahasan yang menarik bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia (Ed, 2006). Para praktisi organisasi dan para peneliti menjadikan topik ini penting karena diketahui dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang *engaged* tidak hanya memberikan kontribusi lebih tetapi juga lebih loyal dan karenanya lebih kecil kemungkinannya untuk secara sukarela meninggalkan organisasi (Kennedy & Hill, 2015).

Konsep lain yang menjadi rujukan untuk memahami faktor-faktor penyebab *engagement* (keterlibatan) pegawai adalah Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory* atau *Motivation-Hygiene Theory*) yang diperkenalkan oleh seorang ahli psikologi dari Harvard, (Ball, 2003) yang menyatakan bahwa konsep kepuasan bergeser menjadi *engagement* (keterlibatan) dimana faktor kepuasan yang didominasi oleh faktor *hygiene* tidak cukup untuk dapat menciptakan produktivitas dan keterlibatan dalam memajukan organisasi, namun perlu juga faktor motivasi sehingga dapat mendorong loyalitas dan produktivitas karyawan.

*Survey Engagement* (keterlibatan) yang dilakukan pada PT PJB merupakan kegiatan yang melibatkan proses perencanaan, pengumpulan, penganalisaan dan pelaporan informasi, dengan tujuan memperbaiki pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengidentifikasian, pemecahan masalah dan penentuan peluang dalam SDM. Pelaksanaannya diharapkan memberikan informasi berkualitas yakni sebagai “kompas” pengambilan keputusan. Informasi berkualitas dengan maksud bahwa informasi ini memenuhi kriteria relevan, akurat, reliabel, valid dan aktual, yang berguna bagi manajemen. **Relevan** berarti informasi yang disediakan berhubungan dengan masalah *survey engagement* (keterlibatan) karyawan. **Akurat** menunjukkan tingkat atau derajat ketepatan

informasi yang diberikan. **Reliabel** berarti informasi tersebut memiliki konsistensi. **Aktual** artinya informasi masih baru atau tidak ketinggalan zaman, sehingga masih sesuai dengan konteks waktu saat keputusan akan dibuat.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif non eksperimental/EPF dengan langkah sebagai berikut.

### Penetapan Instrumen WES PT PJB meliputi penetapan indikator dan item kuesioner

Sebelum memulai pengumpulan data secara kuantitatif, dilakukan perumusan secara literatur dari sumber-sumber yang telah dikaji, serta dari *FGD* karyawan PJB, PJBS, RE, dan PJBI terpilih untuk memberi gambaran hal-hal apa yang dapat menjadi alat ukur *engagement* (keterlibatan) karyawan hingga menemukan item-item pernyataan yang digunakan untuk mengukur keterikatan karyawan dengan berpedoman pada item bank dari (“Sample Employee Surveys - Sample Engagement Survey Questions,” n.d.). Skala dibuat menjadi dua jenis yakni skala kepuasan dan skala kepentingan dengan merujuk pada skala yang dibuat oleh (“The Broken Bridges of the Workplace 2017 Employee Engagement Report Intro : The 5 Workplace Trends You Can ’ t Ignore,” 2017). Selanjutnya dilakukan *pilot test* untuk menguji validitas dan reliabilitas item-item pernyataan tersebut hingga didapatkan item yang valid dan reliabel untuk dilakukan pengumpulan data. *FGD* untuk menetapkan Indikator yang akan dikembangkan menjadi item dalam instrument WES PJB dilakukan sebanyak dua kali, dimana responden yang menjadi peserta *FGD* dipilih untuk mewakili masing-masing perusahaan (PJB, PJBS, RE, PJBI) dengan menggunakan teknik *probability random sampling*) dengan jumlah peserta proporsional sesuai dengan jumlah populasi. Pelaksanaan *FGD* dilakukan di PJB Pusat Surabaya dengan mengundang anak perusahaan yakni PJBS dan juga unit PJB di beberapa kota seperti Gresik, Paiton, UPHAR Wilayah Timur, UBJ tanjung awar-awar, UBJ Rembang, dan UBJ Paiton yang dilaksanakan tanggal 4 Oktober 2017 di Ruang DR. Soetomo Unit PJB *Academy* (daftar absen terlampir). *FGD* ke dua untuk penetapan indikator juga dilaksanakan di Jakarta yakni kantor PJB Muara Karang pada tanggal 5 Oktober 2017 di ruang Turbin yang dihadiri perwakilan dari PJB UP Muara Karang, UPHB, RE dan PJBI. Berdasarkan hasil *FGD*, Diskusi dengan timimbangan, *benchmarking* (perbandingan) dunia dan landasan teori ditetapkanlah indikator yang akan dikembangkan menjadi instrument WES PJB

**Pilot Test untuk melihat validitas dan reliabilitas instrument WES PJB**

Pilot test dilakukan melalui prosedur *Expert Judgement* oleh timimbangan PJB untuk uji keterbacaan dan pengisian kuesioner oleh 30 sampel. Dari hasil pilot test ditemukan bahwa instrument sudah valid dan reliable dengan indeks 0,9895. Item yang berjumlah 200 dikurangi menjadi 100 untuk kemudian dilakukan lagi uji validitas dan reliabilitas menggunakan skor dari hasil pengambilan data sampel yang telah ditetapkan (minimum 30 % dari populasi). Pada tahun 2017, item masih dibuat lebih banyak dengan tujuan agar ketika telah dilakukan perhitungan tahap ke dua masih banyak pilihan item yang paling bagus indeks validitas dan reliabilitasnya untuk bisa diambil sebagai item yang terbaik untuk tahun 2018

**Pengumpulan data untuk mengukur indeks kepuasan dan engagement**

Pengumpulan data kepuasan dan engagement (keterlibatan) dilakukan dengan menggunakan dua cara yaitu kuesioner untuk mendapat data kuantitatif dan kualitatif dan *Focus Group Discussion* untuk menggali pemahaman yang lebih luas dalam menginterpretasi data. *FGD* dilakukan untuk mendapatkan informasi yang lebih dalam terhadap suatu hal yang dianggap krusial untuk digali lebih lanjut.

Tabel 1

*FGD* untuk Pengambilan Data Kualitatif

Lokasi & Peserta	Tanggal
Jakarta	11 Oktober 2017
PJB UP Muara Karang Ruang Turbin Lt. 4	
RE, PJBI, PJB (diwakili oleh UPMK, UPMTW, UPHB, UPCRT	
Surabaya	16 Oktober 2017
PJB Pusat R. D103	
PJBS dan PJB (diwakili oleh UP Paiton, UPMTW, UPGRK, UJRB, UJJA, UPBRA, UPBRJ, BSHM, UPJPTN, dan KP	
Balikpapan	19 Oktober
UBJOM Kaltim	
PJB dan PJBS	

Pengumpulan data dengan *FGD* ini sifatnya kualitatif dan memperkaya hasil analisa statistik dari data kuesioner sehingga analisa dan rekomendasi dapat lebih kaya dan akurat serta terpercaya dalam pengambilan keputusan bagi pihak manajemen. Sampel *FGD* dipilih dengan menggunakan teknik *probability random sampling*. Lokasi pengambilan data *FGD* dilakukan di tiga tempat untuk mewakili wilayah Barat yakni di Jakarta, Timur di Surabaya, dan Tengah di Balikpapan. Berbeda dengan *FGD* penetapan indikator.

Adapun kuesioner untuk mendapatkan data dalam jumlah yang memadai sebagai sampling dari populasi dalam pelaksanaan *survey* tersebut. Pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner ini sifatnya kuantitatif. Pengambilan data kuesioner dilakukan pada tanggal 6 – 19 November 2017 secara online

**Analisis Data Survei**

Data yang sudah terkumpul selanjutnya diolah dengan menggunakan metode statistik melalui pendekatan distribusi frekuensi, analisa regresi, *Confirmatory Factor Analysis*, dan pendekatan skala pembobotan. Distribusi frekuensi melihat gambaran penyebaran jawaban oleh responden untuk kemudian dianalisa prosentase tingkat kepuasan dan engagement (keterlibatan) kerja karyawan. Sedangkan, skala pembobotan melihat gambaran kontribusi masing-masing item maupun indikator dalam keterkaitan karyawan sehingga diperoleh indeks kepuasan dan engagement (keterlibatan).

**Hasil**

**Pemeriksaan Reliabilitas dan Uji Validitas**

Uji Validitas dan pemeriksaan reliabilitas digunakan untuk membuktikan bahwa item-item dan indikator yang digunakan dalam survey ini dapat mengukur tingkat kepentingan dan kepuasan dengan akurat dan presisi.

Sebelum dilakukan uji validitas, dilakukan pemeriksaan reliabilitas terlebih dahulu untuk mengetahui apakah tiap-tiap indikator di tingkat kepentingan dan kepuasan telah reliabel. Berikut adalah hasil pemeriksaan reliabilitas.

Dapat diketahui bahwa Nilai *Cronbach's Alpha* tiap indikator pada tingkat kepentingan dan kepuasan diatas nilai 0,8 sehingga dapat dikatakan semua indikator memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik.

Tabel 2  
Pemeriksaan Reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha*

Indikator	<i>Cronbach's Alpha</i> Kepentingan	<i>Cronbach's Alpha</i> Kepuasan
Reputasi Budaya	0.905	0.903
Manajemen Karir	0.957	0.957
Manajemen Kinerja	0.946	0.94
Rekognisi Penghargaan	0.948	0.949
Lingkungan Kerja	0.95	0.933
Kompensasi Benefit	0.955	0.957
Kepemimpinan	0.961	0.964
Kerjasama Tim	0.962	0.954
Pengembangan Karyawan	0.967	0.971
Nilai Kerja	0.96	0.953

### Confirmatory Factor Analysis

Koefisien *Cronbach Alpha* merupakan salah satu uji reliabilitas instrument yang banyak digunakan. Metode lainnya adalah *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi sebelum melakukan *CFA*. Asumsi yang harus terpenuhi adalah antar item dan indikator harus saling berkorelasi kuat secara *bivariate*. Selain itu, antar variabel harus saling berkorelasi secara *multivariate*. Hal tersebut diuji dengan Uji Bartlett's dan menguji kecukupan data dengan *Keiser-Meyer-Olkin (KMO)*.

Berikut pengujian Bartlett dilakukan dengan statistic uji *Chi-square* dengan menggunakan taraf signifikan 5%.

Hipotesis

$H_0: \rho = 0$

$H_1: \rho \neq 0$

Serta untuk analisis kecukupan data untuk seluruh indikator dengan menggunakan uji *Keiser-Meyer-Olkin (KMO)* dengan hipotesis sebagai berikut.

$H_0$  : Data dari tingkat kepuasan PJB Raya cukup untuk difaktorkan.

$H_1$  : Data dari tingkat kepuasan PJB Raya tidak cukup untuk difaktorkan.

Berdasarkan hasil uji independensi terlihat bahwa signifikansi *Chi-square* dari *Bartlett's Test* adalah sebesar 0,000 yang berarti signifikansi kurang dari  $\alpha$  sebesar 0,05. Sehingga keputusannya adalah Tolak  $H_0$ , maka disimpulkan bahwa antar data adalah dependen atau memiliki hubungan.

Diketahui pula bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dari seluruh indikator baik di tingkat kepuasan maupun tingkat lebih besar dari 0,5. Sehingga keputusannya yaitu gagal tolak  $H_0$  yang menunjukkan bahwa data tingkat kepuasan dan kepentingan PJB Raya cukup untuk difaktorkan.

Selanjutnya dilakukan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dengan *eigen value* yang disajikan dalam *scree plot*. *Scree Plot* merupakan penggambaran dari nilai *eigen value*, dimana pempfaktoran dilakukan berdasarkan berapa factor yang memiliki *eigen value* di atas 1. Cara melakukan pempfaktoran indikator adalah dengan melihat interval nilai terjauh *eigen value* antar indikator. Dari setiap indikator, baik dalam tingkat kepentingan ataupun kepuasan, hanya didapatkan satu interval terjauh, yaitu interval *eigen value* pertama dan ke dua. Nilai *eigen value* ke dua sudah di bawah 1 yang berarti pempfaktoran berhenti pada interval tersebut. Sehingga dapat diartikan bahwa tiap indikator hanya terdapat 1 faktor. Dari analisis ini didapatkan kesimpulan bahwa tiap item dalam indikator memberikan respon yang sama terhadap indikator, sehingga dinyatakan valid dalam mengukur kepentingan dan kepuasan karyawan.

### Analisis Responden PJB Raya

Berikut merupakan hasil analisis keseluruhan responden PJB Raya yang meliputi Uji Korelasi, Analisis Regresi, Analisis Kesenjangan, Proporsi Kepuasan Responden, Proporsi *Engagement* Responden, Analisis Indeks Kepuasan Karyawan, dan Analisis *Engagement Index* Karyawan.

### Uji Korelasi Item Total

Uji korelasi digunakan untuk menunjukkan ada atau tidaknya hubungan antara dua variabel atau lebih. Dalam laporan ini akan dilakukan dua macam uji korelasi, yaitu uji korelasi antar variabel, dan uji korelasi antara variabel dengan total. Uji korelasi

tersebut akan dilakukan pada tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan PJB Raya.

Dilakukan uji korelasi masing-masing item dengan total pada tingkat kepentingan dan kepuasan responden. Adapun hipotesis yang digunakan sebagai berikut.

$H_0$ : Tidak ada hubungan antara item  $i$  dengan total pada tingkat kepuasan,  $i$ =item nomor 1 hingga 100.

$H_1$ : Ada hubungan antara item  $i$  dengan total pada tingkat kepuasan,  $i$ =item nomor 1 hingga 100.

Berdasarkan tabel uji korelasi diketahui bahwa semua item pada tingkat kepentingan dan kepuasan semuanya memiliki hubungan dengan total karena nilai signifikansinya yang lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa tiap item pernyataan konsisten dalam mengukur kepentingan dan kepuasan responden terhadap indikator yang diukur.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menunjukkan hubungan antara variabel yang satu dengan variabel lainnya. Variabel bebas atau variabel prediktor yang digunakan adalah persentase kepuasan pada indikator reputasi budaya, manajemen karir, manajemen kinerja, rekognisi penghargaan, lingkungan kerja, kompensasi dan benefit, kepemimpinan, kerjasama tim, pengembangan karyawan dan nilai kerja. Sedangkan nilai persentase total *engagement* karyawan secara keseluruhan dijadikan sebagai variabel terikat atau respon.

Persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut,

$$IKK = 74,690 + 0,011 RB + 0,060 MKa - 0,023 MKi + 0,013 RP + 0,001 LK - 0,013 KB + 0,0001 KP + 0,046 KT - 0,007 PK + 0,011 NK$$

Signifikansi parameter dalam regresi linier berganda diuji secara serentak dan secara parsial (individu). Parameter dikatakan berpengaruh terhadap model apabila nilai signifikansinya lebih kecil dari sebesar 0,05 atau 5% atau jika  $> .$  Uji serentak merupakan pengujian parameter dengan melihat bagaimanakah pengaruh semua variabel prediktor secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependennya. Adapun hipotesis yang digunakan sebagai berikut,

$H_0$  : Semua variabel prediktor tidak berpengaruh terhadap variabel respon

$H_1$  : Minimal ada satu variabel prediktor yang berpengaruh terhadap variabel respon

Statistik uji:

Tabel Statistik Uji Regresi Berganda

F-Test	F(0.05,10,4340)	Sig	$\alpha$
7,623	0,394	0	0,05

Berdasarkan Tabel diketahui nilai signifikansi bahwa lebih kecil dari  $\alpha$  dan F-test lebih besar dari F(0.05,8,4349), maka dapat disimpulkan bahwa minimal ada satu variabel prediktor yang berpengaruh terhadap variabel respon.

Setelah dilakukan uji serentak, maka selanjutnya adalah dilakukan uji parsial (individu). Adapun hipotesis yang digunakan sebagai berikut,

$H_0$  :  $= 0$  ;  $j= RB, MKa, MKi, R, LK, KB, K, KT, PK, NK$  (Parameter) tidak signifikan terhadap model)

$H_1$  :  $\neq 0$  ;  $j= RB, MKa, MKi, R, LK, KB, K, KT, PK, NK$  (Parameter signifikan terhadap model)

Berdasarkan Tabel diketahui bahwa indikator yang memiliki  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan signifikansi lebih kecil dari  $\alpha$  adalah Manajemen Karir dan Kerjasama Tim, maka dapat disimpulkan bahwa setiap 1% kenaikan kepuasan pada indikator Manajemen Karir akan menambah tingkat *engagement* sebesar 0,06% dan setiap 1% kenaikan kepuasan pada indikator Kerjasama Tim akan menambah tingkat *engagement* sebesar 0,046%.

### Analisis Indeks Kepuasan Karyawan

Tabel 3

Kepuasan Berdasarkan Indikator		
Variabel	Rata-rata Kepuasan Responden	Persentase Kepuasan Responden
Reputasi Budaya	4.743	79.05%
Manajemen Karir	4.503	75.05%
Manajemen Kinerja	4.573	76.22%
Rekognisi Penghargaan	4.506	75.10%
Lingkungan Kerja	4.609	76.82%
Kompensasi Benefit	4.501	75.01%
Kepemimpinan	4.690	78.16%
Kerjasama Tim	4.928	82.14%

Variabel	Rata-rata Kepuasan Responden	Persentase Kepuasan Responden
Pengembangan Karyawan	4.453	74.22%
Nilai_Kerja	4.813	80.21%

Berdasarkan Tabel di atas Kepuasan berdasarkan indikator diketahui bahwa persentase tertinggi kepuasan responden ada pada indikator Kerjasama Tim dan terendah ada pada indikator Pengembangan Karyawan.

Selanjutnya berdasarkan data kepuasan responden yang diambil dari 100 pernyataan dalam kuesioner, total dari kepuasan 4.351 reponden adalah sebesar 2.015.335 sehingga didapatkan indeks kepuasan karyawan dengan perhitungan sebagai berikut,

$$IKK = \frac{\text{total kepuasan}}{\text{skala maksimal} \times \text{jumlah responden} \times \text{jumlah item}} \times 100\%$$

$$IKK = \frac{2.015.335}{6 \times 4.351 \times 100} \times 100\%$$

$$IKK = 77,26\%$$

Ukuran kepuasan adalah sebagai berikut:

Sangat tidak puas	: 0% - 25%
Tidak puas	: 25% - 50%
Puas	: 50% - 75%
Sangat Puas	: 75% - 100%

Oleh sebab itu, Indeks Kepuasan Karyawan sebesar 77,2% dinyatakan karyawan telah merasa sangat puas akan manajemen pekerjaan dalam PT PJB Raya.

### Analisis Engagement Index Karyawan

Selanjutnya dianalisis *engagement* responden dengan melihat tingkat *engagement* berdasarkan indikator-indikator yang telah ditentukan. Tingkat *engagement* tersebut ditampilkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4  
Engagement Berdasarkan Indikator

Variabel	Rata-rata Engagement Responden	Persentase Engagement Responden
Reputasi Budaya	10.123	84.36%
Manajemen Karir	9.728	81.07%
Manajemen Kinerja	9.804	81.70%
Rekognisi Penghargaan	9.752	81.26%
Lingkungan Kerja	9.882	82.35%
Kompensasi Benefit	9.842	82.02%
Kepemimpinan	9.927	82.73%
Kerjasama Tim	10.200	85.00%
Pengembangan Karyawan	9.704	80.87%
Nilai_Kerja	10.013	83.44%

Berdasarkan Tabel *engagement* diatas, dari indikator diketahui bahwa persentase tertinggi *engagement* responden ada pada indikator Kerjasama Tim dan terendah ada pada indikator Pengembangan Karyawan

Selanjutnya berdasarkan data *engagement* responden yang diambil dari 100 pernyataan dalam kuesioner, total dari *engagement* 4.351 reponden adalah sebesar 4.306.415 sehingga didapatkan *engagement index* dengan perhitungan sebagai berikut.

$$Engagement Index = \frac{\text{total kepuasan} + \text{total kepentingan}}{\text{skala maksimal} \times \text{jumlah responden} \times \text{jumlah item}} \times 100\%$$

$$Engagement Index = \frac{4.306.415}{12 \times 4.351 \times 100} \times 100\%$$

$$Engagement Index = 82,48\%$$

Ukuran Engagement adalah sebagai berikut:

Sangat tidak puas	: 0% - 25%
Tidak puas	: 25% - 50%

Puas	: 50% - 75%
Sangat Puas	: 75% - 100%

Oleh sebab itu, Indeks *Engagement* Karyawan sebesar 82,48% dinyatakan karyawan telah merasa sangat *engage* akan manajemen pekerjaan dalam PT PJB Raya.

## Pembahasan

**PT Pembangkitan Jawa-Bali (PJB)** sejak berdiri tahun 1995 senantiasa mengabdikan diri untuk bangsa dan negara Indonesia, serta mendorong perkembangan perekonomian nasional dengan menyediakan energi listrik yang bermutu tinggi, andal dan ramah lingkungan. Dengan visi menjadi perusahaan terpercaya dalam bisnis pembangkitan terintegrasi dengan standar kelas dunia, PJB tiada henti berbenah dan melakukan inovasi dengan tetap berpegang pada kaidah tata pengelolaan perusahaan yang baik.

Temuan yang paling luar biasa dalam data Asia Pasifik adalah apa yang mendorong keterlibatan karyawan. Meskipun belum pernah terjadi sebelumnya dimensi *Salary and Benefit* sebagai salah satu faktor terbaik. Di Asia Pasifik, kita menemukan bahwa dimensi *Rewards and Recognition* memberikan dorongan terbesar untuk meningkatkan *engagement* (keterlibatan) karyawan (Hewitt, 2017). Itu bisa menjadi pertanda ketatnya persaingan karyawan di wilayah ini untuk mendapatkan gaji yang lebih tinggi. Peningkatan persaingan karyawan dan inflasi upah juga bisa menyebabkan tingginya biaya barang jadi produksi di Asia Pasifik (Aon Hewitt, 2015).

Berdasarkan hasil survey *Employee Engagement* di PT PJB Raya yang diikuti oleh 4351 karyawan ditemukan bahwa faktor kerjasama tim yang dipersepsikan sebagai faktor yang mendorong *engagement* menyusul faktor reputasi budaya dan pengembangan karyawan sebagai indikator yang paling rendah.

Dalam laporan (Hewitt, 2017) tentang trend *Engagement* (keterlibatan) Karyawan yang berjudul "2017 Trends in Global Employee Engagement (keterlibatan): *Global anxiety erodes employee engagement (keterlibatan) gains*", Aon Hewitt (2017) menunjukkan bagaimana trend *Engagement* (keterlibatan) Karyawan secara global diketahui *Engagement* (keterlibatan) *Score* secara global berfluktuatif dan berada pada 63% pada tahun 2016. Sedangkan negara-negara yang berada di wilayah Asia Pasifik memiliki *Engagement* (keterlibatan) *Score* sebesar 62% dan mengalami penurunan

sebanyak 3% dari hasil tahun 2015 (Aon Hewitt, 2015).

Dari data hasil distribusi frekuensi perhitungan employee engagement di PT PJB Raya ditemukan skor sebesar 82,48 %. Hal ini menunjukkan bahwa skor *engagement* di PJB berada di atas rata-rata hasil Asia Pasifik. Prosentase tersebut menunjukkan bahwa karyawan di PJB secara keseluruhan memiliki komitmen tinggi untuk bisa berkontribusi terhadap organisasi meskipun dari hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan mereka masih di angka 77,2 % dimana faktor kompensasi benefit, rekognisi dan penghargaan, serta manajemen karir menjadi indikator yang dipersepsi paling tidak memuaskan bagi karyawan. Hasil ini sedikit berbeda dengan penelitian *engagement* secara global yang dilakukan oleh (Lee, Esen, & DiNicola, 2017) dimana faktor rekognisi adalah indikator yang dianggap paling mendukung *engagement*. Di PJB, karyawan merasa budaya kerja yang mendorong kerjasama tim dapat mengeliminir ketidakpuasan karyawan terhadap kurangnya kompensasi dan benefit, manajemen karir yang tidak terkelola dengan baik, dan kurangnya rekognisi penghargaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Harvard Business School, 2013) bahwa organisasi yang menjalankan dbudaya dengan baik dapat mendorong tingkat *engagement* karyawan dan dapat menjadi faktor pendorong kinerja organisasi pada urutan ketiga setelah faktor pelayanan yang baik dan kepemimpinan.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

- Berdasarkan uji validitas dan pemeriksaan reliabilitas, seluruh item dan indikator telah dinyatakan valid dan reliabel.
- Berdasarkan *CFA*, tiap item dalam indikator memberikan respon yang sama terhadap indikator, sehingga dinyatakan valid dalam mengukur kepentingan dan kepuasan karyawan.
- Berdasarkan uji korelasi, hubungan antara item dengan total, dan antar indikator pada seluruh entitas PJB Raya dinyatakan berkorelasi secara signifikan.
- Berdasarkan analisis regresi secara keseluruhan, indikator yang mempengaruhi persentase *engagement* yaitu Manajemen Karir dan Kerjasama Tim.
- Indeks Kepuasan karyawan keseluruhan mencapai **77,20%**. Indeks Kepuasan karyawan PJB mencapai **77,26%**. Indeks

Kepuasan karyawan PJBS mencapai **76,97%**. Indeks Kepuasan karyawan PT Rekadaya ElektriKA mencapai **67,45%**. Indeks Kepuasan karyawan PJBI mencapai **62,11%**.

The Broken Bridges of the Workplace 2017 Employee Engagement Report Intro : The 5 Workplace Trends You Can ' t Ignore. (2017).

- f. *Engagement Index* karyawan keseluruhan mencapai **82,48%**. *Engagement Index* karyawan PJB mencapai **82,58%**. *Engagement Index* karyawan PJBS mencapai **76,97%**. *Engagement Index* karyawan PT Rekadaya ElektriKA mencapai **76,60%**. *Engagement Index* karyawan PJBI mencapai **74,94%**.

### Daftar Pustaka

- Aon Hewitt. (2015). Aon Hewitt ' s Model of Employee Engagement. *Aon Inc.*, (January). Retrieved from <https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx?disposition=inline>
- Ball, J. (2003). Understanding Herzberg'S Motivation Theory Content Theories of Motivation. <https://doi.org/10.1016/j.ijhydene.2016.02.017>
- Ed, F. (2006). Engagement (20%), 1–4.
- Government, T., & Fund, P. (2015). Enhancing Employee Engagement Toward the journey of Best Employer.
- Harvard Business School. (2013). The Impact of Employee Engagement on Performance. *Harvard Business Review*. Retrieved from [https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr\\_achievers\\_report\\_sep13.pdf](https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf)
- Hewitt, A. (2017). Trends in Global Employee Engagement: Global anxiety erodes employee engagement gains. *Talent, Rewards & Performance*, 1–15. <https://doi.org/10.1093/fampra/cms084>
- Kennedy, K., & Hill, V. (2015). Employee Job Stisfaction and Engagement: Revitalising a changing Workforce, 1–64. <https://doi.org/10.1007/s10550-007-0069-6>
- Lee, C., Esen, E., & DiNicola, S. (2017). Employee Job Satisfaction and Engagement: The Doors of Opportunity Are Open, 1–12.
- Sample Employee Surveys - Sample Engagement Survey Questions. (n.d.). Retrieved from <http://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/sample-survey-items.asp>