



EMPLOYEE ENGAGEMENT IN ORGANIZATIONAL: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS

EMPLOYEE ENGAGEMENT IN ORGANIZATIONAL: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Erdyavika Claudia Apriwanti

Universitas Airlangga

Email: erdyavika.claudia.apriwanti-2019@psikologi.unair.ac.id

ABSTRAK

Tantangan persaingan tengah dihadapi perusahaan di seluruh dunia. Maka diperlukan adanya bekal agar perusahaan dapat meneruskan bisnisnya, salah satunya adalah sumber daya manusia. Perusahaan memerlukan karyawan yang tidak hanya baik dalam kompetensinya namun juga mampu berkontribusi besar pada perusahaan. Hal tersebut sering disebut dengan *employee engagement* yang merupakan bentuk kesetiaan karyawan pada perusahaan yang dilihat dengan kerja keras dan ketahanan yang diberikan pada pekerjaannya. Namun, nyatanya presentase *employee engagement* masih terbilang rendah. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menyebabkan rendahnya *employee engagement*. Studi ini menggunakan metode tinjauan literatur dengan pendekatan sistematis yang akan membahas mengenai faktor-faktor dari *employee engagement*. Sehingga, perusahaan dapat mengetahui bagaimana cara meningkatkan *employee engagement*. Adapun hasil dari studi ini menjelaskan bahwa beberapa faktor *employee engagement* adalah komunikasi internal perusahaan, adanya media untuk berbagi pengetahuan, pembelajaran yang berkelanjutan, *intrapreneurship*, kepuasan komunikasi, harapan, efikasi, ketahanan, optimisme, dan kepemimpinan yang positif. Kesimpulan dari studi ini adalah faktor-faktor tersebut yang memengaruhi *employee engagement* perlu diperhatikan oleh perusahaan dan karyawan agar tercipta kolaborasi yang baik antar keduanya sehingga performa perusahaan pun dapat berkembang ke arah yang positif.

Kata Kunci: *employee engagement*, faktor, studi literatur

ABSTRACT

Competitive challenges are being faced by companies around the world. So it is necessary to have provisions so that the company can continue its business, one of which is human resources. Companies need employees who are not only good in their competence but also able to contribute greatly to the company. This is often referred to as employee engagement which is a form of employee loyalty to the company as seen by the hard work and resilience given to their work. However, in fact the percentage of employee engagement is still relatively low. Therefore, this study aims to determine the factors that can cause low employee engagement. This study uses a literature review method with a systematic approach which will discuss the factors of employee engagement. Thus, companies can find out how to increase employee engagement. The results of this study explain that several factors of employee engagement are internal company communication, media for sharing knowledge, continuous learning, intrapreneurship, communication satisfaction, hope, efficacy, resilience, optimism, and positive leadership. The conclusion of this study is that it is necessary to pay attention to these factors that influence employee engagement by both the company and employees in order to create good collaboration between the two so that the company's performance can develop in a positive direction.

Keywords: *employee engagement, factors, literature study*

PENDAHULUAN

Saat ini tidak dapat dipungkiri bahwa tantangan persaingan dalam perusahaan semakin ketat. Tantangan-tantangan tersebut hadir menyerang dalam berbagai aspek baik

aspek ekonomi, sosial, politik, budaya, maupun teknologi. Peristiwa ini yang akhirnya mengharuskan setiap perusahaan dapat bersaing dengan berbagai cara agar dapat bertahan menjalankan bisnisnya.



Menurut Fisher et al. (2006; dalam (Santosa, 2012)) terdapat faktor-faktor yang dapat memengaruhi serta dapat dijadikan bekal oleh perusahaan dalam menempuh persaingan, beberapa diantaranya adalah sumber keuangan, kemampuan pemasaran, sumber fisik, serta sumber daya manusia. Dan dari sejumlah faktor tersebut, sumber daya manusia menjadi faktor paling potensial untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan (Santosa, 2012).

Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu adanya karyawan yang tidak hanya unggul dalam hal kompetensi di berbagai bidang, namun juga membutuhkan karyawan yang dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi suatu perusahaan. Bahkan, ketika perusahaan sedang mengalami penurunan hingga mengharuskan melakukan *downsizing* untuk menyelamatkan perusahaan tersebut, karyawan yang berkontribusi besar yang akan turut membangkitkan kembali perusahaan. Menurut Hughes dan Rog (2008; dalam (Tiwari & Lenka, 2020)) semakin banyak karyawan yang memiliki kontribusi tinggi pada perusahaan, maka semakin besar sudut pandang baik yang diberikan karyawan terhadap perusahaan sehingga semakin kuat pula *branding* perusahaan di mata masyarakat (Tiwari & Lenka, 2020).

Dari pernyataan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan membutuhkan adanya karyawan yang *engaged* atau disebut dengan *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan bentuk dari pernyataan kesetiaan terhadap seseorang atau suatu organisasi, hal tersebut dapat diperlihatkan dari seberapa kerja keras yang dilakukan saat bekerja serta seberapa bertahan seorang individu pada perusahaan tempat ia bekerja sebagai bentuk dari komitmen yang dimilikinya (*Standard Chartered Bank's Corporate Leadership*

Council, 2004 dalam (Santosa, 2012)). Dan menurut Kahn (1990) menjelaskan bahwa keterikatan (*engagement*) merupakan suatu cara secara psikologis seperti secara fisik hadir ketika melakukan tugas maupun perannya dalam perusahaan tempat ia bekerja. Terdapat beberapa karakteristik dari *employee engagement* yaitu adanya rasa komitmen pada perusahaan, memiliki semangat dan keinginan yang besar, selalu berusaha mewujudkan sesuatu ke tingkat yang lebih tinggi, bekerja keras walaupun menghadapi kesulitan, adanya sikap inisiatif, dan mengerjakan sesuatu melebihi apa yang diharapkan (Santosa, 2012).

Meskipun *employee engagement* menjadi hal yang penting dalam setiap organisasi, namun nyatanya masih sedikit karyawan yang *engaged* dengan perusahaannya. Hasil penelitian dari Gallup (2021) dalam *State of The Global Workplace* melaporkan bahwa karyawan yang terlibat (*employee engagement*) pada tempat ia bekerja hanya sebesar 15%. Kemudian, terdapat studi yang dilakukan Gallup Manajemen yang menjelaskan bahwa 54% dari karyawan suatu perusahaan merasa tidak terikat dengan pekerjaan yang sedang mereka jalani. Sebenarnya, karyawan-karyawan tersebut sudah bersiap untuk keluar dari perusahaan, mereka lebih menekankan pada waktu namun tidak menekankan pada keinginan yang besar pada perusahaan (Santosa, 2012)).

Maka dari itu, perlu adanya studi telaah literatur mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan *employee engagement* pada perusahaan. Tak hanya itu, perlu diketahui pula alat ukur yang dapat digunakan serta bagaimana proses mengukur tingkat *employee engagement* pada suatu perusahaan agar dapat diketahui bagaimana kondisi karyawan yang ada pada perusahaan tersebut.



Hal ini juga dapat membantu perusahaan dalam memperbaiki ataupun meningkatkan performa perusahaan. Sehingga, sesuai dengan penjelasan sebelumnya, maka studi ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor *employee engagement* dalam lingkup perusahaan beserta pengukuran dari variabel *employee engagement* sehingga diharapkan setiap perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadap perasaan, perilaku, serta performa dari karyawan di perusahaannya.

TINJAUAN PUSTAKA

Employee engagement merupakan suatu tindakan individu memanfaatkan dirinya untuk melakukan suatu peran pada pekerjaan mereka. Individu melakukan pekerjaan dan mengekspresikan diri baik secara fisik, kognitif, dan emosional selama melakukan perannya (Kahn, 1990).

Employee engagement juga didefinisikan oleh *International Survey Research* sebagai sebuah proses yang dilakukan organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan komitmen dan kesinambungan dari karyawannya agar menghasilkan prestasi yang baik bagi organisasi (Storey, Wright, Welbourne, & Ulrich, 2008).

Engagement dinilai penting dikarenakan dapat menghasilkan sikap-sikap positif dari karyawan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan identifikasi dengan organisasi. Selain itu, *engagement* dinilai dapat mengurangi ketidakhadiran kerja. Bagi perusahaan, *engagement* dapat membuat karyawan memiliki inisiatif dalam bekerja dan mengembangkan atau menyelaraskan tindakan dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi serta menghasilkan karyawan dengan tingkat kinerja 20% lebih baik. Selain itu, *engagement* dinilai dapat menurunkan

angka *turnover intention* dengan presentase 87% lebih rendah. Dilihat dari hal tersebut, maka *engagement* dinilai penting untuk dimiliki karyawan ketika menjalankan pekerjaannya, sehingga ketika *engagement* karyawan dinilai rendah maka perlu dicari faktor-faktor yang dapat berpengaruh pada *engagement* (Armstrong, 2010).

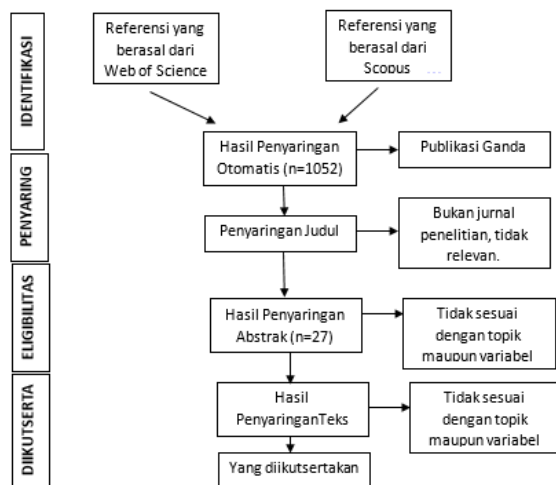
METODE

Penelitian ini menggunakan metode *systematic review* yang merupakan suatu istilah untuk merujuk pada suatu metode penelitian dan pengembangan dengan tujuan untuk mengumpulkan serta melakukan evaluasi penelitian terdahulu terhadap suatu topik penelitian (Triandini, Jayantha, Indrawan, Putra, & Iswara, 2019). Dilakukan pencarian literatur dari beberapa sumber yang berkaitan dengan *employee engagement in organizational*. Dalam melakukan pencarian literatur digunakan dua database yaitu *Web of Science* dan *Scopus*. Kata kunci yang digunakan pada database adalah "*employee engagement in organizational*". Selain itu, digunakan karakteristik yang lebih spesifik yaitu memilih literatur yang *open access*, *early access*, dan hanya menggunakan literatur yang diterbitkan pada rentang tahun 2012 hingga 2022. Kemudian, dari kata kunci dan karakteristik yang dipilih, maka ditemukan 132 artikel dari *Scopus* dan 941 artikel dari *Web of Science*.

Pada penelitian ini juga digunakan faktor inklusi dan eksklusi untuk menyaring berbagai literatur yang ada. Faktir inklusi yang digunakan adalah literatur dilakukan pada konteks *employee engagement* pada organisasi dan literatur mengungkap faktor serta pengukuran dari *employee engagement*. Untuk faktor eksklusi adalah bahasa yang digunakan diluar Bahasa Inggris dan Bahasa



Indonesia, abstrak yang ada pada literatur tidak sejalan dengan teks lengkap, teks lengkap tidak membahas mengenai *employee engagement*. Proses yang dilakukan dalam penyaringan literatur melalui 4 tahapan yaitu identifikasi, penyaringan, eligibilitas, dan jurnal yang disertakan dalam penulisan. Berikut merupakan proses yang dilakukan untuk menemukan 6 literatur yang digunakan pada penelitian ini :



HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil studi literatur yang sudah dilakukan melalui proses penyaringan literatur yang sudah dijelaskan sebelumnya. Didapatkan beberapa faktor-faktor yang dinilai berpengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian pertama berasal dari Binita Tiwari dan Usha Lenka (2017) dengan judul “*Employee Engagement : A Study of Survivors in Indian IT/ITES Sector*”. Partisipan berjumlah 2020 yang merupakan *middle managers* dari perusahaan IT/ITES di India. Dengan pengukuran yang dilakukan menggunakan beberapa alat ukur, yaitu *Resonant leadership scale*, *Internal corporate communication scale*, *Knowledge sharing*, *Continuous learning*, *Perceived communication satisfaction*, *employee*

engagement yang terdiri dari 4 dimensi yaitu fisik, emosional, kognitif, dan perilaku.

Penelitian kedua dari Soni dan Rastogi (2019) dengan judul “*Psychological Capital Augments Employee Engagement*”. Partisipan berasal dari perusahaan IT di India yang berjumlah 200 dengan usia rata-rata 30 tahun. 81% responden laki-laki dan 19% perempuan. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *PsyCap* adalah *PsyCap Questionnaire (PQC)* dan untuk mengukur *employee engagement* menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)*.

Penelitian selanjutnya dari Ologho Andrew dan Sofian (2012) berjudul “*Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement*”. Partisipan berjumlah 104 yang merupakan petugas SDM di *Inland Revenue Board of Malaysia*. Partisipan dipilih melalui *simple random sampling*. Metode pengambilan data yang digunakan adalah survei kuisioner.

Selanjutnya, penelitian keempat dari Nikolova, Schaufeli, Notelaers (2019) berjudul “*Engaging leader - Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement*”. Data diperoleh melalui kuisioner yang disebar online kepada karyawan jaringan hotel yang beroperasi di Belanda. Pengukuran dilakukan dengan tiga alat ukur yaitu alat ukur kepemimpinan yang dikembangkan oleh (Schaufeli, 2015), kemudian alat ukur sumber daya pekerjaan yang menggunakan *the questionnaire on the experience and evaluation of work*, dan alat ukur *employee engagement* yang menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale*.

Kelima, terdapat penelitian dari Yan, Zhang, Naseer Akhtar, Liang (2021) dengan judul “*Positive leadership and employee engagement : The roles of state positive affect and individualism-collectivism*”. Metode



pengambilan data dilakukan dengan survei longitudinal dimana partisipan berasal dari 7 perusahaan di Cina Tengah. Pada penelitian ini menggunakan beberapa alat ukur yaitu *the Leadership Practices Inventory (LPI)* untuk mengukur *positive leadership*, 3 subskala yang dikembangkan Schaufeli et al. (2006) untuk mengukur *employee engagement*, *positive affect and negative affect schedule (PANAS)* untuk mengukur *state positive affect*, dan 8 aitem yang dikembangkan Earley (1993) untuk mengukur individualisme-kolektivisme. Metode analisis data menggunakan *confirmatory factor analysis*, *descriptive statistic analysis*, *main effect analysis*, *mediating effect analysis*, dan *moderating effect analysis*.

Penelitian terakhir terdapat dari Laura dan Lemon (2019) dengan judul "*The Employee Experience : How Employees Make Meaning of Employee Engagement*". Partisipan berasal dari Amerika Serikat dan menerma gaji dari organisasi yang berbasis di AS dan termasuk organisasi nirlaba pemerintah. Menggunakan metode dengan pendekatan fenomenologis dengan tujuan untuk menangkap fenomena pengalaman keterlibatan dari karyawan di tempat kerjanya.

Berdasarkan penjelasan diatas, dijelaskan bahwa *employee engagement* kebalikan dari *job burnout*. Dimana *employee engagement* merupakan kondisi psikologis dari karyawan yang berasal dari pertukaran sosial pada perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja dan berdampak pada kinerja organisasi yang meningkat. Menurut Kahn (1990) karyawan akan memperlihatkan kinerjanya yang lebih baik ketika dirinya menemukan kebermaknaan pada tempat kerjanya, budaya dan kebijakn perusahaan sesuai dengan dirinya, keamanan karir, status, dan peremberdayaan fisik, emosional, serta

psikologisnya terjamin (Tiwari & Lenka, 2020). Dalam beberapa studi penelitian, didapatkan faktor-faktor yang dapat memengaruhi *employee engagement*. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Tiwari dan Lenka (2020) menjelaskan bahwa komunikasi internal perusahaan, adanya media untuk berbagi pengetahuan, pembelajaran yang berkelanjutan, *intrapreneurship*, dan kepuasan komunikasi dapat meningkatkan *employee engagement*. Hal ini dikarenakan adanya komunikasi internal yang dilandasi transparansi serta penerapan prosedur yang tepat dapat meningkatkan kepercayaan karyawan pada perusahaan. Kemudian, lingkungan yang aman dan mendukung juga diperlukan untuk peningkatan kepercayaan karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu menyadari bahwa kepercayaan karyawan dapat dibangun dengan adanya pembelajaran yang berkelanjutan, pemenuhan kebutuhan, serta umpan balik yang positif. Dari kepercayaan tersebut akan memunculkan keterlibatan yang baik dari karyawan. Pada penelitian ini, untuk mengukur variabel *employee engagement* menggunakan alat ukur dari Kahn (1990) dimana terdapat 4 dimensi didalamnya yaitu fisik, emosional, kognitif, dan perilaku.

Terdapat penelitian yang sejalan yaitu dikemukakan oleh Lemon (2019) dimana partisipan menjelaskan bahwa komunikasi internal penting dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi, nilai-nilai, perubahan, penyelesaian masalah, dan *employee engagement*. Komunikasi internal akan membantu karyawan untuk memahami misi organisasi sehingga mereka akan mengetahui apakah misi tersebut cocok dengan diri mereka.

Kemudian, studi yang dilakukan oleh Soni dan Rastogi (2019) menjelaskan faktor



dari *employee engagement* adalah *psychological capital*. *Psychological capital* pada penelitian ini menggunakan dimensi harapan, efikasi, ketahanan, serta optimisme yang berpengaruh pada kesediaan karyawan untuk melakukan perannya dalam suatu perusahaan. Fakta yang ada menjelaskan jika karyawan membawa konstruktif positif maka ia akan merasakan emosi positif yang nantinya akan berimbas pada aktivitas positif selama bekerja. Selain itu, pada penelitian ini juga menjelaskan bahwa *psychological capital* menciptakan hubungan yang energik dan positif sehingga karyawan merasa mampu menyelesaikan segala tuntutan yang ada. Dan dalam penelitian ini menggunakan alat ukur *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)* untuk mengukur *employee engagement*.

Selanjutnya penelitian dari Andrew dan Sofian (2012) yang menjelaskan bahwa faktor yang memengaruhi *employee engagement* adalah dukungan rekan kerja yang menjadi faktor paling mudah diperoleh dikarenakan tidak membutuhkan biaya untuk meningkatkan *employee engagement*. Selain itu, pengembangan karyawan juga menjadi prediktor adanya *employee engagement*. Dan pada penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Nikolova, Schaufeli, dan Notelaers (2019) dimana faktor yang turut memengaruhi *employee engagement* adalah gaya kepemimpinan yang positif. Gaya kepemimpinan yang positif berkaitan erat dengan bagaimana persepsi karyawan terhadap konteks pekerjaannya dan merangsang karyawan untuk memanfaatkan waktu lebih banyak untuk belajar.

Hal yang sama disampaikan oleh Yan, Zhang, Akhtar, dan Liang (2021) dimana kepemimpinan positif mendorong *employee engagement*. Dengan adanya pengaruh dari kepemimpinan yang positif, karyawan dapat terbantu dalam mencapai tujuan mereka. Dan

terdapat hal yang menarik dari penelitian ini yaitu anteseden dari *employee engagement* telah dieksplorasi dalam empat dimensi yaitu faktor organisasi, karakteristik pekerjaan, karakteristik pribadi, dan gaya kepemimpinan.

SIMPULAN

Employee engagement merupakan bentuk dari pernyataan kesetiaan terhadap seseorang atau suatu organisasi. Hal tersebut dapat diperlihatkan dari kerja keras yang diberikan pada perusahaan dan ketahanan dari karyawan untuk melanjutkan pekerjaan di perusahaan tersebut. Namun, nyatanya presentase *employee engagement* masih terbilang rendah dimana hanya 15% karyawan yang merasa memiliki keterlibatan pada perusahaan tempat ia bekerja. Tinggi atau rendahnya *employee engagement* dipengaruhi oleh beberapa hal seperti komunikasi internal perusahaan, adanya media untuk berbagi pengetahuan, pembelajaran yang berkelanjutan, *intrapreneurship*, kepuasan komunikasi. Kemudian dimensi harapan, efikasi, ketahanan, serta optimisme yang turut menjadi prediktor dari *employee engagement*. Dan kepemimpinan yang positif ternyata juga menjadi pemicu adanya *employee engagement*. Faktor-faktor tersebut yang perlu diperhatikan perusahaan dan karyawan agar tercipta kolaborasi yang baik antara keduanya sehingga performa dari perusahaan pun akan berkembang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, O., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 40, 498-508.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management*



- Practice: A Guide to People Management 1st Edition*. Kogan Page.
- Kahn, W. (1990). *Mediator analysis of passion for work in Indian millennials: relationship between protean career attitude and proactive work behavior*. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lemon, L. L. (2019). *The Employee Experience : How Employees Make Meaning of Employee Engagement*. *Journal of Public Relations Research*, 1-24.
- Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). *Engaging Leader - Engaged Employees? A cross-lagged study on employee engagement*. *European Management Journal* 37, 772-783.
- Rasyida, A. (2022, Maret 30). *Strategi Employee Engagement untuk Tingkatkan Produktivitas 2022*. Retrieved from HR Note.asia: <https://id.hrnote.asia/personnel-management/strategi-employee-engagement-untuk-tingkatkan-produktivitas-2022-220330/>
- Santosa, T. E. (2012). *Memahami dan Mendorong Terciptanya Employee Engagement dalam Organisasi*. *Jurnal Manajemen Vol. 11, No. 2*, 207-216.
- Soni, K., & Rastogi, R. (2019). *Psychological Capital Augments Employee Engagement*. *Psychol Stud* 64 (4), 465-473.
- Storey, J., Wright, P., Welbourne, T., & Ulrich, D. (2008). *Employee Engagement*. Routledge.
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2020). *Employee Engagement : A Study of Survivors in Indian IT/ITES Sector*. *IIMB Management Review*, 249-266.
- Triandini, Jayantha, Indrawan, Putra, & Iswara. (2019). *Metode Systematic Literature Review untuk Identifikasi Metode Systematic Literature Review untuk Identifikasi Indonesia*. *Indonesian Journal of Information System (IJIS) Vol.1, No. 2*.
- Yan, Y., Zhang, J., Akhtar, M., & Liang, S. (2021). *Positive Leadership and Employee Engagement : The Roles of State Positive Affect and Individualism-Collectivism*. *Current Psychology*.

