

BAB I

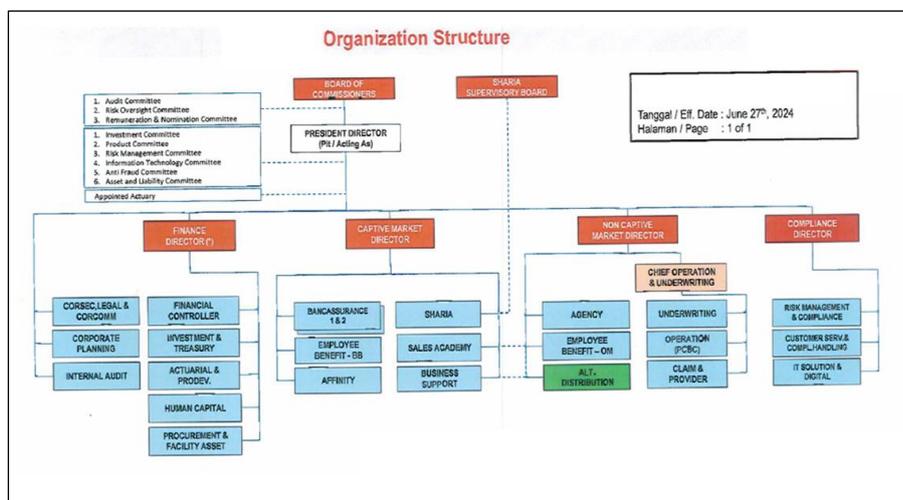
PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

A. Profile Perusahaan

PT. XYZ merupakan perusahaan asuransi swasta di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1996. Pada tahun 2014, Perusahaan ini melakukan *joint venture* bersama dengan salah satu perusahaan asuransi terbesar di Jepang. Kerjasama ini mempercepat pertumbuhan bisnis dan memberi ruang yang besar untuk memenangkan peluang kedepannya.

Pada Laporan Tahunan PT. XYZ 2023, menunjukkan bahwa Perusahaan ini menawarkan berbagai produk asuransi seperti asuransi jiwa, kesehatan, pendidikan, investasi, pensiun dan syariah. Untuk dapat menjalankan kegiatan usahanya, Perusahaan ini mengoperasikan 7 Kantor Layanan & *Service Point* yang tersebar di beberapa kota di Indonesia diantaranya Jakarta, Bandung, Denpasar, Semarang, Palembang dan Yogyakarta. Selain itu, tercatat pada tahun 2023 Perusahaan ini memiliki 24 Divisi dengan 713 pegawai berkompoten untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

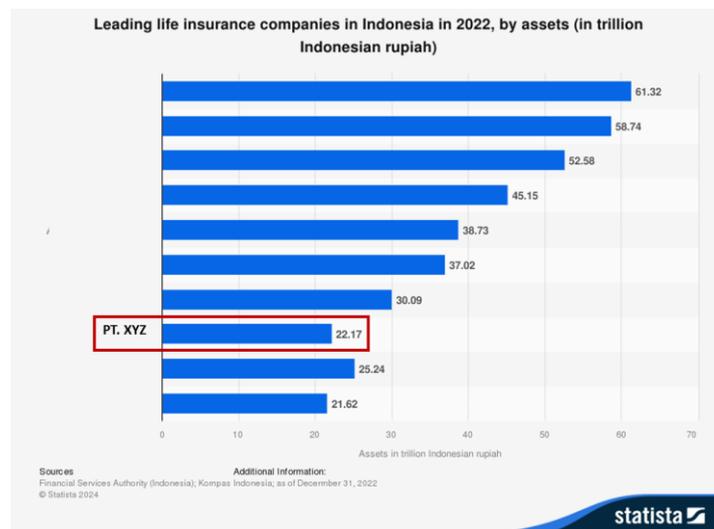


Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT. XYZ

Sumber: List Structure Organization XYZ 2024

Sama dengan perusahaan lainnya, Perusahaan ini memiliki visi dan misi sebagai arah dan tujuan organisasi. Visi Perusahaan ini ialah menjadi perusahaan asuransi terkemuka kebanggaan bangsa dengan misi memberikan solusi perencanaan masa depan dan perlindungan terpercaya dengan layanan prima kepada *stakeholder* dengan segala kemudahannya melalui inovasi berkelanjutan. Di samping visi dan misi, perusahaan ini memiliki nilai-nilai pokok yang dijadikan acuan bagi para pemimpin dan seluruh karyawan dalam melakukan aktivitasnya. Nilai-nilai yang diterapkan diantaranya *focus on customer*, *agility*, *solution*, *trust*, dan *team work*.

Berdasarkan data statista, pada tahun 2022 terdapat 10 perusahaan asuransi jiwa terbesar di Indonesia berdasarkan aset. PT. XYZ termasuk ke dalam salah satu daftar tersebut dengan aset mencapai 22,17 triliun rupiah. Adapun jumlah aset perseroan yang tercatat dalam laporan tahunan perusahaan, per 31 Desember 2023 aset perseroan mencapai 24,97 triliun rupiah, nilai ini mengalami meningkat sebesar 6,87% atau naik 1,60 triliun rupiah jika dibandingkan dengan periode sebelumnya.



Gambar 1.2 Perusahaan Asuransi Jiwa Terbesar di Indonesia 2022
Berdasarkan Aset
Sumber: Statista, 2024

Dalam laman Finansial Bisnis, PT. XYZ termasuk ke dalam 15 asuransi jiwa dengan pendapatan premi bruto terbesar pada tahun 2023. Tercatat PT. XYZ mengalami peningkatan premi sekitar 7% atau mencapai 5.3 juta rupiah (Anggara Pernando, 2024). Selain itu, dilansir dari laman media asuransi news terkait penyelenggaraan *Insurance Market Leaders Award 2024*. Media memberikan apresiasi kepada 73 perusahaan di industri asuransi. PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan yang mendapatkan apresiasi pada kategori *15 Market Leaders Asuransi Jiwa Indonesia 2024* atas kinerja terbaiknya di tahun 2023 berdasarkan premi bruto (Angga Bratadharma, 2024).

Pada laporan tahunan 2023, PT. XYZ memiliki sekitar 42 penghargaan dan sertifikasi yang menandakan bahwa prestasi dan kualitas Perusahaan terukur dengan baik. Berikut merupakan beberapa daftar penghargaan/sertifikasi yang diberikan kepada Perusahaan:

Tabel 1.1 Penghargaan/Sertifikasi Perusahaan tahun 2023

No.	Penghargaan/ Sertifikasi	Predikat	Kategori	Penyelenggara
1.	<i>Indonesia Customer Experience Award 2023</i>	<i>Good</i>	<i>Unit-Linked Insurance</i>	Majalah SWA Indonesia
2.	<i>Indonesia Most Acclaimed Companies Award 2023</i>	<i>Indonesia Most Acclaimed Companies Award 2023</i>	<i>Life Insurance</i>	Warta Ekonomi
3.	<i>Insurance Market Leader Award 2023</i>	<i>Insurance Market Leader Award 2023</i>	<i>Life Insurance</i>	Media Asuransi
4.	<i>4th Indonesia Top Insurance Companies Awards 2023</i>	<i>Indonesia Top Insurance Companies Award 2023</i>	<i>Life Insurance</i>	Majalah <i>The Economics</i>
5.	<i>Media Asuransi Award 2023</i>	<i>Best Life Insurance 2023</i>	<i>Life Insurance</i>	Media Asuransi

Sumber: Laporan Tahunan PT. XYZ 2023, 2023

Selain itu, pada laporan tersebut tercatat bahwa PT. XYZ telah terdaftar dalam keanggotaan atau organisasi diantaranya DAI (Dewan Asuransi Indonesia), AASI (Asosiasi Asuransi Syariah Indonesia), KADIN Indonesia (Kamar Dagang dan Industri Indonesia), AAJI (Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia) dan LAPS SJK (Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa Sektor Jasa Keuangan).

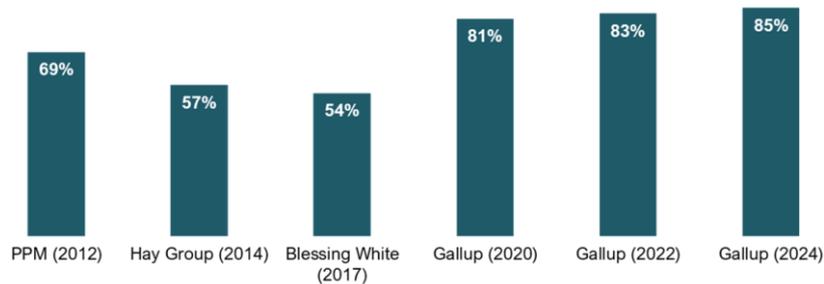
B. Human Capital Management

Pada *Human Capital Report 2024*, guna mendorong pertumbuhan Perusahaan, PT. XYZ menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek terpenting untuk menunjang operasional, layanan, dan bisnis Perusahaan. Maka dari itu, Perusahaan senantiasa menarik, mempertahankan, mengembangkan serta meningkatkan kualitas dan kompetensi SDM dengan menjalankan strategi dan melakukan berbagai program pengembangan sehingga dapat mencapai kinerja dan produktivitas yang sejalan dengan nilai-nilai Perusahaan diantaranya *Focus on Customer, Agility, Solution, Trust, dan Teamwork (FASTT)*. Perusahaan pun berkomitmen menyediakan remunerasi yang kompetitif, lingkungan kerja yang aman dan nyaman serta melibatkan pegawai dalam berbagai aktivitas dengan tujuan agar setiap individu dapat bekerja dan bertumbuh secara optimal dan meningkatkan *engagement* terhadap Perusahaan.

Dalam perjalanannya, peristiwa pandemi Covid-19 pada tahun 2020 menjadikan tahun tersebut penuh dengan tantangan. Di tengah situasi tersebut, PT. XYZ melakukan berbagai inisiatif strategi dan langkah yang nyata dengan mengadakan berbagai macam program dan aktivitas untuk dapat *survive* dan melanjutkan perbaikan bisnis proses dan inovasi. Hal ini menjadi peluang dan juga tantangan yang dihadapi *Human Capital* dalam mengelola maupun mempersiapkan strategi dan pengembangan SDM guna meningkatkan *capability* pegawai dan menciptakan SDM yang lebih adaptif sehingga dapat memberikan nilai bisnis yang lebih besar.

Adapun *output* utama pengelolaan *Human Capital* di PT. XYZ yaitu *employee engagement* dan *employee productivity*. Proses pengelolaan Human Capital dilakukan berdasarkan aturan ketenagakerjaan dan hubungan industrial yang jelas, sistem HCIS yang memadai, pertimbangan pengambilan keputusan sesuai kebutuhan yang dilihat dari hasil *people analytics*, serta peran tim *Human Capital* sebagai partner bisnis yang efektif dalam mendorong dan memastikan keselarasan strategi dan operasional *Human Capital* untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan mendukung strategi perusahaan.

Sebagai salah satu *output* utama dari pengelolaan *Human Capital*, *employee engagement index* menjadi bagian dari KPI Divisi *Human Capital* yang menunjukkan tingkat keterikatan dan komitmen pegawai terhadap PT. XYZ yang diukur dengan rata-rata penilaian pegawai menggunakan *Employee Engagement Survey* (EES).



Gambar 1.3 *Employee Engagement Index* PT. XYZ tahun 2012 – 2022

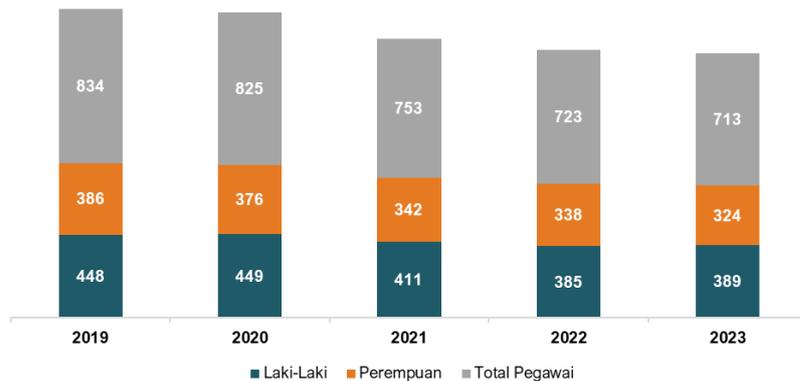
Sumber: Laporan HC PT. XYZ, 2024

Dapat dilihat dari gambar di atas, *employee engagement index* mengalami penurunan hingga 54% sebelum akhirnya mulai meningkat secara signifikan pada tahun 2020 dengan 81%. Tiga survei terakhir menunjukkan peningkatan yang konsisten secara bertahap hingga saat ini *index* tersebut mencapai angka 85% (Laporan HC PT. XYZ, 2024).

C. Demografi Pegawai

Seluruh pegawai PT. XYZ merupakan tenaga profesional dan ahli di bidangnya. Jumlah SDM Perusahaan senantiasa disesuaikan dengan kebutuhan operasional dan rencana pengembangan usaha Perusahaan. Adapun tren pegawai sejak tahun 2019 hingga pada tahun 2023 mengalami penurunan. PT. XYZ kehilangan sebanyak 121 pegawai atau dengan arti lain tingkat turnover rate mencapai 14,51% dalam kurun waktu lima tahun hingga pada tahun 2023 diketahui jumlah karyawan sebesar 713 pegawai. Dari jumlah tersebut, sebanyak 335 pegawai bertahan selama 0-5 tahun bekerja, 270 pegawai bertahan selama 6-10 tahun bekerja, sebanyak 102 pegawai bertahan selama 11-20 tahun bekerja, dan sebanyak 6 pegawai telah bertahan lebih dari 20 tahun bekerja.

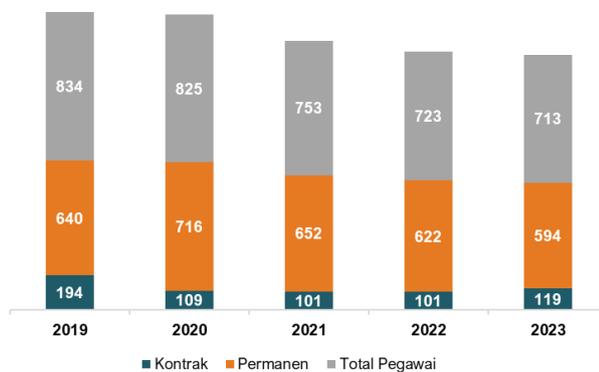
Dapat dilihat pada grafik jumlah pegawai berdasarkan jenis kelamin di bawah ini, diketahui bahwa dalam lima tahun terakhir Perusahaan didominasi oleh laki-laki. Pada tahun 2023 sebanyak 389 pegawai merupakan laki-laki dan 324 pegawai merupakan perempuan, artinya sebesar 54.56% pegawai didominasi oleh laki-laki.



Gambar 1.4 Jumlah Pegawai PT. XYZ Berdasarkan Jenis Kelamin tahun 2019-2023

Sumber: Laporan HC PT. XYZ, 2024

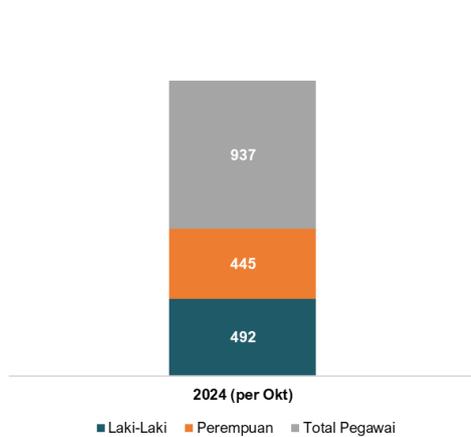
Selanjutnya pada grafik jumlah pegawai berdasarkan status pegawai diketahui bahwa dalam lima tahun terakhir pegawai tetap atau pegawai permanen memiliki porsi yang lebih besar dalam Perusahaan. Pada tahun 2023 sebanyak 594 pegawai berstatus permanen dan 119 pegawai berstatus kontrak, artinya sebesar 83,31% pegawai didominasi oleh pegawai tetap walau mengalami penurunan sedangkan pegawai kontrak bersifat fluktuatif.



Gambar 1.5 Jumlah Pegawai PT. XYZ Berdasarkan Status Pegawai tahun 2019-2023

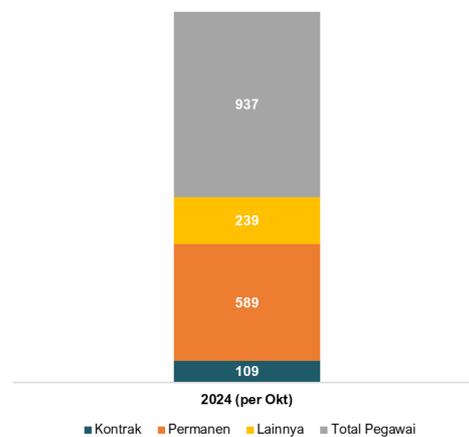
Sumber: Laporan HC PT. XYZ, 2024

Pada Oktober 2024, jumlah pegawai mencapai 937 dimana 492 pegawai merupakan laki-laki, dan 445 pegawai merupakan perempuan. Adapun dari jumlah tersebut 589 pegawai berstatus permanen, 109 pegawai berstatus kontrak, dan 239 pegawai lainnya. Artinya sebesar 62,86% pegawai didominasi oleh pegawai tetap. Lalu sebanyak 456 pegawai telah bertahan selama 0-5 tahun bekerja, 330 pegawai telah bertahan selama 6-10 tahun bekerja, sebanyak 142 pegawai telah bertahan selama 11-20 tahun bekerja, dan sebanyak 9 pegawai telah bertahan lebih dari 20 tahun bekerja.



Gambar 1.6 Jumlah Pegawai PT. XYZ Berdasarkan Jenis Kelamin per Oktober 2024

Sumber: Data Pegawai PT. XYZ, 2024



Gambar 1.7 Jumlah Pegawai PT. XYZ Berdasarkan Status Pekerjaan per Oktober 2024

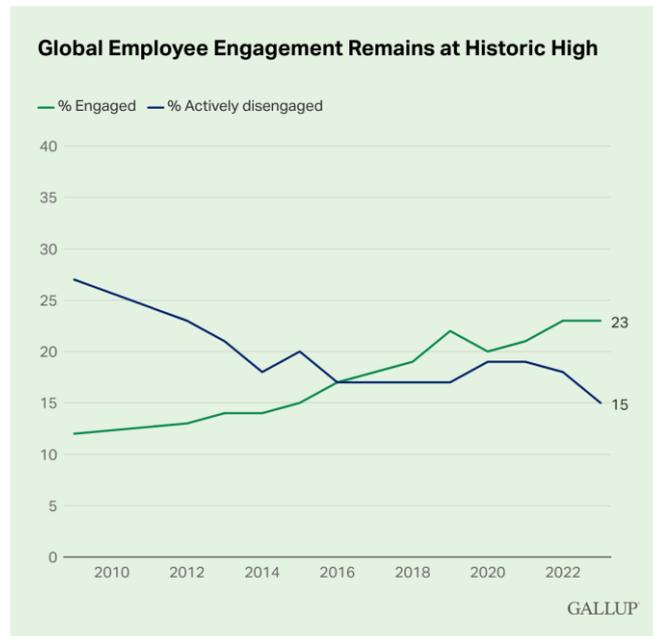
Sumber: Data Pegawai PT. XYZ, 2024

Selain itu, disebutkan bahwa mayoritas pegawai PT. XYZ dalam lima tahun terakhir didominasi oleh generasi milenial dan generasi z yang menandakan bahwa Perusahaan memberikan kesempatan dan menunjukkan penekanan strategis pada pegawai yang lebih muda sehingga berkontribusi terhadap lingkungan organisasi yang dinamis dan mudah beradaptasi. Terkait tingkat pendidikan, PT. XYZ memiliki *requirement standard* untuk mendapatkan pegawai dengan tingkat pendidikan yang tinggi dan latar belakang akademis yang kuat diantaranya pegawai dengan gelar S1, S1, dan S3 serta beberapa pegawai D3 dengan keahlian atau sertifikat tertentu yang dapat menunjang pekerjaan.

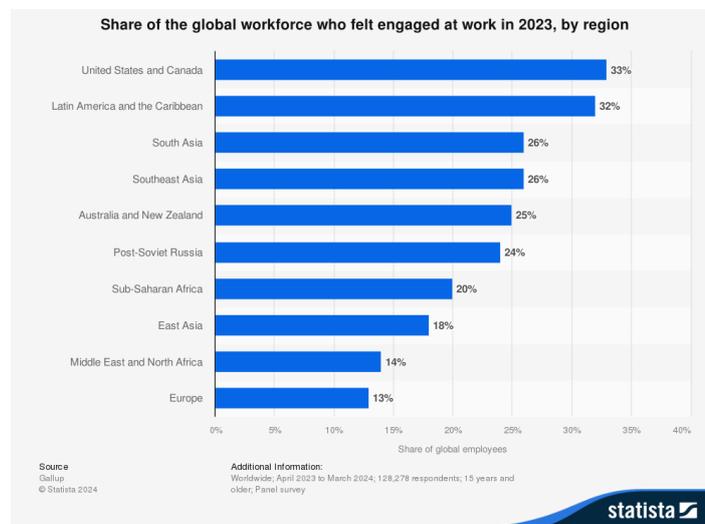
1.2. Latar Belakang Penelitian

Employee Engagement atau keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam pekerjaan dan tempat kerja mereka. Keterlibatan karyawan membantu perusahaan mengukur dan mengelola perspektif karyawan terhadap elemen-elemen penting di lingkungan tempat kerjanya. Karyawan yang sangat terlibat akan memberikan hasil bisnis yang lebih baik dibandingkan karyawan lainnya dan hal ini sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Tanpa keterlibatan karyawan, maka tidak ada keterlibatan tim sehingga lebih sulit untuk meningkatkan hasil bisnis (Gallup, 2024b). Selain meningkatkan profitabilitas, manfaat lain yang muncul ketika adanya keterlibatan ialah peningkatan produktivitas, loyalitas/*engagement* pelanggan, partisipasi, kesejahteraan karyawan, dan kualitas pelayanan; serta menurunkan tingkat *turnover*, insiden saat bekerja, insiden dalam pelayanan kesehatan, pencurian, dan absenteisme (Harter et al., 2024).

Sejalan dengan itu, Singh et al., (2024) mengatakan bahwa Perusahaan yang memiliki program keterlibatan karyawan cenderung mencapai peningkatan pendapatan hingga 20% dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki program tersebut. Sayangnya secara global, 87% organisasi masih menganggap keterlibatan karyawan sebagai suatu tantangan utama dan 50% lainnya melihat itu sebagai masalah yang sangat penting. Berdasarkan grafik *Global Employee Engagement Remains at Historic High*, Gallup menunjukkan bahwa hanya 23% orang di dunia yang merasa *engaged*. Adapun berdasarkan wilayah, persentase tenaga kerja di Asia Tenggara yang merasa *engaged* di tempat kerjanya pada tahun 2023 mencapai 26%.



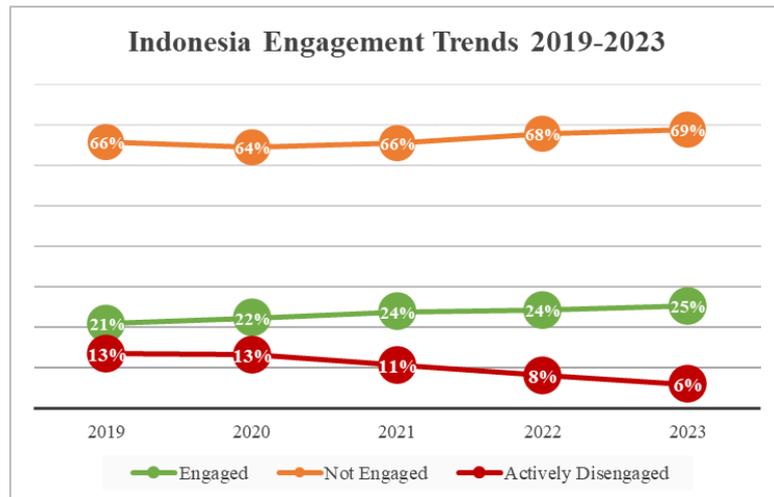
Gambar 1.8 Global Employee Engagement Remain at Historic High
 Sumber: Gallup, 2024



Gambar 1.9 Share of The Global Workforce Who Felt Engaged at Work in 2023, by Region
 Sumber: Statista, 2024

Melihat kondisi karyawan di Indonesia, berdasarkan data *Engagement Trends by Country*, dari 791 responden tercatat 25% merasa *engaged*, 69% *not engaged*, dan 6% *actively disengaged* (Gallup, 2024a). Tingginya persentase *not engaged* menunjukkan bahwa masih banyak karyawan di Indonesia yang belum merasa

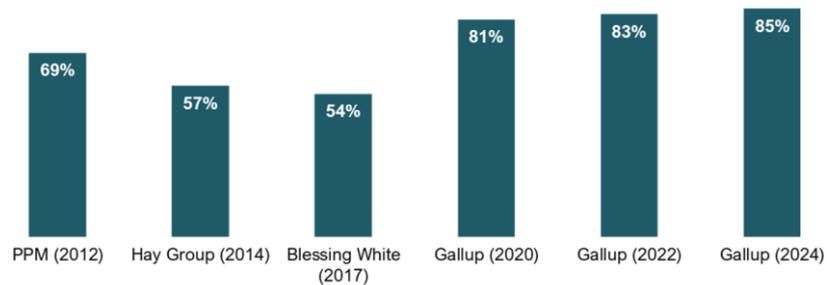
terlibat di tempat kerjanya, mereka hanya mengerjakan tugas yang diberikan secara minimal, mereka tidak memiliki ikatan emosional terhadap organisasinya sehingga tidak aktif berkontribusi untuk kemajuan organisasi tersebut. Sedangkan menurut Culture Amp, sebanyak 74% karyawan di Indonesia (1.000 – 5.000) merasa *engaged*. Skor ini menunjukkan bahwa tingkat engagement di Indonesia berada di atas rata-rata global dengan persentase 71% (Culture AMP, 2024). Adapun Qualtrics dalam laporannya yang berjudul ‘2024 Employee Experience Trends: Asia-Pacific & Japan’ menunjukkan bahwa tingkat *engagement* di Indonesia mencapai 86% dengan ukuran *sample* sebanyak 505 karyawan (Herbert et al., 2023).



Gambar 1.10 Indonesia Engagement Trends 2019-2023

Sumber: Engagement Trends by Country oleh Gallup, 2024

Perusahaan PT. XYZ merupakan perusahaan asuransi swasta di Indonesia yang melaksanakan *employee engagement survey* setiap dua tahun sekali untuk mengukur tingkat keterikatan dan komitmen pegawai terhadap Perusahaan. Employee engagement survey menghasilkan *employee engagement index* dan mengidentifikasi aspek-aspek yang telah ditetapkan. Berikut merupakan *trend* dari *employee engagement index* yang dihasilkan sejak tahun 2012 dimana *index* tersebut mengalami penurunan hingga tahun 2017 dan mulai meningkat secara signifikan sejak tahun 2020 setelah menggunakan metode Gallup. Dengan kata lain, karyawan PT. XYZ mulai *engaged* terhadap Perusahaan sejak tahun 2020.



Gambar 1.11 Employee Engagement Index PT. XYZ tahun 2012 – 2024

Sumber: Laporan HC PT. XYZ, 2024

Terdapat beberapa aspek yang digunakan oleh PT. XYZ sebagai acuan dalam melaksanakan *employee engagement survey* diantaranya *organization & policy*, *tools & enablers*, *recognition & contribution*, *rewards & remuneration*, *working environment*, *learning & development*, *teamwork*, *leadership*, *career path*, *work-life balance*, dan *advocacy & loyalty*. Aspek ini mengacu pada *framework* Gallup diantaranya *basic needs*, *individual contribution*, *teamwork*, dan *growth*. Berikut merupakan aspek dan skor yang dihasilkan sejak lima tahun terakhir:

Tabel 1.2 Aspek dan Skor Hasil EES PT. XYZ 2020-2024

No.	Aspek	Skor Hasil EES		
		2020	2022	2024
1.	<i>Organization & Policy</i>	4,34	4,39	4,63
2.	<i>Tools & Enablers</i>	4,29	4,37	4,43
3.	<i>Recognition & Contribution</i>	4,10	4,16	4,31
4.	<i>Rewards & Remuneration</i>	3,66	3,81	4,12
5.	<i>Working Environment</i>	4,04	4,09	4,25
6.	<i>Training & Development</i>	4,03	4,09	4,06
7.	<i>Teamwork</i>	4,20	4,26	4,34
8.	<i>Leadership</i>	3,84	3,98	4,02
9.	<i>Career Path</i>	3,79	3,90	3,87
10.	<i>Work-Life Balance</i>	3,64	3,83	4,07
11.	<i>Advocacy & Loyalty</i>	-	-	-

Sumber: Laporan Employee Engagement Survey PT. XYZ, 2020-2024

Keterangan: 1) Aspek *Training & Development* pada tahun 2024 berubah menjadi *Learning & Development*; 2) Kolom berwarna hijau menunjukkan skor tertinggi sedangkan kolom berwarna merah menunjukkan skor terendah; 3) *Advocacy & Loyalty* merupakan aspek tambahan yang muncul pada tahun 2024 sebagai salah

satu *supplemental counterbalance* namun Perusahaan tidak melampirkan detail skornya.

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa *organization & policy, tools & enablers*, dan *teamwork* merupakan *top three aspects* sejak tahun 2020 hingga saat ini. Sedangkan *rewards & remuneration, career path*, dan *work-life balance* merupakan *bottom three aspects* sejak tahun 2020 hingga tahun 2022. Pada tahun 2024, *career path* merupakan satu-satunya aspek terbawah dengan skor 3,87.

Perusahaan memiliki tiga kriteria skoring aspek, yaitu kriteria pertama bila skor $\geq 4,50$ maka termasuk ke dalam *areas to maintain* yang artinya Perusahaan harus mampu mempertahankan aspek yang berada pada area ini yaitu *organization & policy*. Kriteria kedua, bila *range* skor berada di antara 4,00 – 4,49 maka termasuk ke dalam *areas to improve* yang artinya Perusahaan harus dapat meningkatkan seluruh aspek yang berada pada area ini diantaranya *tools & enablers, recognition & contribution, rewards & remuneration, working environment, learning & development, teamwork, leadership*, dan *work-life balance*. Kriteria ketiga, bila skor $< 4,00$ maka termasuk ke dalam *critical focus* yang artinya ini merupakan fokus utama Perusahaan untuk memperbaiki aspek tersebut menjadi lebih baik sehingga karyawan merasa puas. Aspek tersebut adalah *career path* (Laporan EES PT. XYZ, 2024).

Selain kondisi internal tersebut, kemunculan pandemi COVID-19 beberapa waktu lalu telah menciptakan disrupsi terhadap dinamika kerja. Hal ini menjadi salah satu fenomena lain yang melatarbelakangi penyusunan penelitian ini. Menurut Tessema et al., (2024), pandemi menjadi faktor eksternal yang memberikan dampak besar pada organisasi meliputi gangguan (disrupsi), kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian. Dampak tersebut memengaruhi tempat dan tenaga kerjanya khususnya pada kebijakan dan praktik sumber daya manusia. Di satu sisi, pandemi menyebabkan penutupan banyak bisnis, kemerosotan ekonomi, kehilangan pekerjaan, kematian, dan pengunduran diri; namun di sisi lain, pandemi menciptakan lingkungan yang menantang dan kompleks bagi para manajer dan profesional SDM.

Terdapat beberapa faktor yang menghubungkan pandemi COVID-19 dan Manajemen SDM diantaranya ialah pandemi meningkatkan intensitas *work-from-home* (WFH), pandemi meningkatkan jumlah pengunduran karyawan (*resignation*), pandemi meningkatkan ketidakterlibatan karyawan (*employee disengagement*) dan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*), pandemi meningkatkan *stress level* para pekerja, pandemi meningkatkan tantangan dalam proses rekrutmen. Faktor-faktor meningkatkan tantangan SDM yang dihadapi organisasi, terutama kemampuan untuk merekrut, mempertahankan, dan memotivasi karyawan secara efektif. Untuk menghadapi tantangan pasca pandemi tersebut, terdapat lima strategi SDM yang dapat diimplementasikan diantaranya menyediakan *Flexible Working Arrangement* (FWA), menawarkan gaji dan tunjangan yang menarik, memiliki e-HRM yang efektif, memberikan *organizational support*, dan menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat (Tessema et al., 2024).

Pandemi membawa banyak ketidakpastian dan tantangan yang harus dihadapi dalam dunia bisnis. Pandemi mengakibatkan banyak perusahaan yang tutup secara permanen sehingga membuat jutaan orang kehilangan pekerjaan mereka. Manajemen SDM harus melakukan penyesuaian dalam menentukan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang seperti keterlibatan pelanggan; tunjangan kompensasi karyawan atau restrukturisasi gaji; pemberlakuan kembali kenaikan gaji dan promosi; moral karyawan; cuti dan kompensasi PHK; klaim gaji dan bonus kinerja; budaya kerja jarak jauh; strategi dan teknologi SDM baru yang kreatif; mengelola karyawan kontrak atau sementara; perencanaan karier dan perencanaan kesuksesan; penghematan atau pemutusan hubungan kerja; memastikan karyawan merasa diakui dan dihargai; mendesain ulang tanggung jawab pekerjaan dan ruang fisik (Singh et al., 2024).

Perubahan pasca pandemi menjadi lebih kompleks, personil SDM dituntut menjadi agen perubahan yang proaktif untuk mentransformasi dan mentransfer kembali filosofi, iklim, struktur, sistem, berbagai keterampilan, kebijakan, dan praktik-praktik MSDM, dengan cara memengaruhi secara konstruktif para eksekutif lini atas dan lini bawah/rekan kerja/anggota; kolektif; mitra eksternal; komunitas dan masyarakat. Adapun tantangan dan masalah SDM terbesar meliputi

strategi perubahan peran baru (*new normal*); strategi tenaga kerja; masalah kesehatan dan keselamatan; peningkatan keterampilan dan pelatihan ulang tenaga kerja dan staf; penetapan KPI dan mengelola pemangku kepentingan (Singh et al., 2024).

Sumber Daya Manusia tidak lagi menjadi fungsi administratif, melainkan mitra strategis dalam pengambilan keputusan di era normal baru. Dengan demikian, era pasca pandemi merupakan tantangan perubahan bagi sistem SDM baru; kelangsungan bisnis; peningkatan keterampilan karyawan; platform digital; keterampilan kolaborasi; kecerdasan buatan; sosialisasi; orientasi pelanggan; manajemen kinerja online; kesejahteraan karyawan; keseimbangan kehidupan kerja; robotika; keterampilan teknologi; keterampilan digital; memfasilitasi digitalisasi; realitas tertambah; komunikasi; karakteristik pekerjaan; efisiensi; isolasi; kepuasan kerja; serta moral dan motivasi (Singh et al., 2024).

Fenomena yang terjadi berdampak pada cara karyawan memandang pekerjaan, karier, kehidupan, dan lainnya, hal tersebut memengaruhi tuntutan dan preferensi mereka sehingga memerlukan akomodasi dan respons terhadap tuntutan yang mana memerlukan perubahan dalam kebijakan dan praktik SDM. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* meliputi *organization & policy, tools & enablers, recognition & contribution, rewards & remuneration, working environment, learning & development, teamwork, leadership, career path, work-life balance, dan advocacy & loyalty*.

Faktor *organization & policy* mencakup hal-hal dasar terkait internal organisasi dan pandangan karyawan terhadap organisasi itu sendiri. Narmadha dan Vinayagam (2024) menunjukkan bahwa *organizational policies* memiliki dampak yang signifikan terhadap *employee engagement*. Koeswayo et al. (2024) menunjukkan adanya keterkaitan yang positif antara reputasi perusahaan dengan *employee engagement*. Savitri et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee engagement*. Tsourvakas & Yfantidou (2018) menyampaikan bahwa karyawan lebih terlibat ketika mereka merasa perusahaan memiliki citra yang peduli pada masyarakat. Adapun Nguyen

(2024) dan Sahoo & Srivastava (2024) menunjukkan bahwa nilai yang diberikan perusahaan atau EVP berupa kompensasi dan *benefit*, pengembangan karier, afiliasi, *work life balance*, lingkungan dan budaya kerja serta gaya kepemimpinan memberikan dampak positif yang kuat terhadap *employee engagement*.

Faktor *tools & enablers* mencakup peralatan maupun fasilitas pendukung yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja termasuk digitalisasi dan teknologi. Mulyadi et al. (2020) dan Oktanofa et al. (2020) menunjukkan bahwa *equipment* merupakan salah satu hal yang memengaruhi *employee engagement*. Almaaitah (2024) menyatakan bahwa aspek-aspek manajemen SDM secara elektronik memiliki tingkat kepentingan yang relatif sedang hingga tinggi. Variabel *e-training & e-development*, *e-performance appraisal*, *e-recruitment & e-selection*, dan *e-compensation* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Nikolić (2023) menemukan teknologi digital memberikan dampak positif terhadap karyawan yang memungkinkan karyawan mencapai *work life balance* serta berdampak pada *employee engagement*. Adapun Oktanofa et al. (2020) menunjukkan bahwa *equipment* merupakan salah satu *driver* dari *basic need* yang memberikan pengaruh. *Equipment* ini merujuk pada ketersediaan peralatan atau *tools* dari kantor untuk mendukung tugas para karyawan.

Faktor *recognition & contribution* mencakup pengakuan atas kontribusi yang diberikan karyawan serta kesempatan untuk melakukan yang terbaik di tempat kerja. Sipayung (2024) menunjukkan bahwa pengakuan secara signifikan memengaruhi tingkat *employee engagement*. Oktanofa et al. (2020) menemukan bahwa pengakuan termasuk ke dalam *driver* dengan poin terbawah. Nguyen & Pham (2020) menemukan bahwa *recognition* tidak memiliki dampak yang positif terhadap *employee engagement*. Adapun Prasilowati et al. (2021) menunjukkan bahwa adanya korelasi langsung antara kontribusi karyawan dan *employee engagement*.

Faktor *rewards & remuneration* mencakup pemberian penghargaan atau imbalan kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan. Sipayung (2024) menunjukkan bahwa penghargaan secara signifikan memengaruhi tingkat *employee engagement*. Phuong et al. (2024) menunjukkan bahwa *salary* memiliki dampak

positif terhadap *employee engagement*. Oktanofa et al. (2020) menemukan bahwa penghargaan termasuk ke dalam *driver* dengan poin terbawah. Adapun Hasnaputri & Silvianita (2020) menemukan bahwa penghargaan merupakan salah satu faktor *employee engagement* dengan *loading* faktor terbesar artinya faktor ini memiliki kontribusi yang cukup signifikan.

Faktor *working environment* mencakup pada lingkungan kerja yang suportif, positif, aman, dan humanis. Rahmawati (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sentoso & Kelly (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap *employee engagement*. Adapun Prasilowati & Farouk (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan dan motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya lingkungan kerja memengaruhi *engagement* secara positif namun tidak secara langsung.

Faktor *learning & development* mencakup adanya dukungan dari perusahaan terhadap pengembangan diri karyawan melalui fasilitas pembelajaran ataupun program guna meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan. Mon et al. (2021) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Nguyen & Pham (2020) menunjukkan bahwa *learning & development* memberikan dampak yang kecil terhadap *employee engagement* dikarenakan tidak berkontribusi secara signifikan terhadap *personal growth* dan tidak bermanfaat secara umum. Adapun Caporarello et al. (2020) menyampaikan bahwa karyawan menghargai pembelajaran dan pengembangan sebagai faktor kunci untuk menarik, mempertahankan, dan melibatkan diri. Penelitian ini pun menunjukkan bahwa saat ini sebanyak 60% karyawan secara aktif terlibat dalam proses pembelajaran dan pengembangan.

Faktor *teamwork* mencakup adanya komitmen untuk bekerjasama dan berkolaborasi sehingga menghasilkan yang terbaik. Narmadha dan Vinayagam (2024) menunjukkan bahwa *teamwork* memiliki dampak yang signifikan terhadap *employee engagement*. Rahmawati (2021) menunjukkan bahwa *teamwork* secara

parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Adapun Hasnaputri & Silvianita (2020) menemukan bahwa *teamwork* merupakan faktor *employee engagement* dengan *loading* faktor terkecil artinya faktor ini memiliki kontribusi yang tidak begitu signifikan diantara yang lainnya.

Faktor *leadership* mencakup adanya *feedback* dari seorang pemimpin serta sosok pemimpin yang peduli dan menginspirasi sehingga mampu mendorong pengembangan diri karyawan dan membangun lingkungan kerja yang positif. Narmadha dan Vinayagam (2024) menunjukkan bahwa *leadership* memiliki dampak yang signifikan terhadap *employee engagement*. Sentoso & Kelly (2021) menunjukkan bahwa *leadership* memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap *employee engagement*. Adapun Nguyen & Pham (2020) menunjukkan bahwa *leadership* tidak berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan *employee engagement*.

Faktor *career path* mencakup pada adanya pengalaman atau kesempatan untuk berkembang dan bertumbuh dalam perjalanan kariernya di tempat kerja melalui rencana jenjang karier, pengalaman rotasi dan promosi serta pekerjaan yang *meaningful*. Setiyarti et al. (2024) menunjukkan bahwa *career path* memengaruhi peningkatan *employee engagement*. Nguyen (2024) menunjukkan bahwa dimensi EVP seperti pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Adapun Kavya (2024) dan Partadireja & Meilani (2023) menunjukkan bahwa *job enrichment, job rotation practice, perception of promotion opportunities* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Faktor work life balance mencakup adanya keseimbangan waktu bekerja dan kehidupan pribadi. Rebecca et al., (2020) mengungkapkan bahwa work life balance memengaruhi *employee engagement* secara positif dan signifikan. Nguyen & Pham (2020), menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara work life balance dan *employee engagement*.

Faktor *advocacy & loyalty* mencakup adanya rasa puas dan bangga yang memicu tindakan advokasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan seperti membela dan mempromosikan perusahaan serta bersedia untuk bertahan lebih lama secara sukarela. Thelen (2020) menunjukkan bahwa advokasi memengaruhi

employee engagement. Adapun Khodakarami & Dirani (2020) menunjukkan bahwa loyalitas karyawan merupakan salah satu anteseden dan memiliki hubungan positif dengan *employee engagement*.

Berdasarkan fenomena, kondisi *employee engagement* secara internal, dan *gap* penelitian terdahulu, maka disusunlah penelitian berjudul “***Analisis Faktor Employee Engagement pada Karyawan di PT. XYZ***” untuk melihat faktor utama apa saja yang benar-benar memengaruhi *engagement* karyawan di PT. XYZ, menguji kesesuaian model faktor yang diajukan serta mengidentifikasi kemungkinan adanya faktor-faktor baru yang terbentuk

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka perumusan masalah yang disusun sebagai petunjuk dalam melakukan penelitian yaitu:

- 1) Apa faktor yang merepresentasikan *engagement* karyawan PT. XYZ?
- 2) Bagaimana kesesuaian model faktor *employee engagement* yang diusulkan?
- 3) Apakah terdapat faktor baru yang terbentuk yang memengaruhi *engagement* pada karyawan PT. XYZ?

1.4. Tujuan Penelitian

Merujuk pada uraian rumusan masalah, maka disusunlah tujuan penelitian sebagai panduan untuk menjawab permasalahan tersebut, yaitu untuk mengidentifikasi faktor yang merepresentasikan *engagement* karyawan PT. XYZ, mengidentifikasi kesesuaian model faktor *employee engagement* yang diusulkan dengan data yang diobservasi serta mengidentifikasi ada atau tidaknya faktor *employee engagement* baru yang terbentuk.

1.5. Manfaat Penelitian

Penyusunan penelitian berjudul “***Analisis Faktor Employee Engagement pada Karyawan di PT. XYZ***” diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

Manfaat teoritis. Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan atau menambah wawasan teoritis dalam bidang ketenagakerjaan, sumber daya manusia atau *human capital* khususnya terkait *employee engagement*.

Manfaat praktis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan atau diimplementasikan oleh para praktisi seperti konsultan maupun perusahaan (Perusahaan terkait, perusahaan sejenis atau perusahaan lainnya) terkhususnya pada pengelolaan ketenagakerjaan, sumber daya manusia atau *human capital* guna meningkatkan *employee engagement* melalui pemahaman faktor-faktor yang memengaruhinya sehingga dapat menyusun strategi yang tepat melalui program, kebijakan, teknologi maupun *tools* yang mendukung.

Manfaat akademis. Penelitian ini diharapkan dapat menambah atau memperkaya literatur ilmiah dan menjadi referensi bagi peneliti lain dalam bidang ketenagakerjaan, sumber daya manusia atau *human capital* khususnya terkait *employee engagement*.

1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir

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

- a. **BAB I PENDAHULUAN** Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.
- b. **BAB II TINJAUAN PUSTAKA** Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis. Isi bab ini meliputi: Teori dan Penelitian Terdahulu, Hubungan antar Variabel, Penelitian Terdahulu, Kerangka Pemikiran, dan Hipotesis Penelitian.
- c. **BAB III METODE PENELITIAN** Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Isi bab ini meliputi: Jenis

Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data dan Sumber Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.