

EMPLOYEE ENGAGEMENT: PERBANDINGAN ANTARA PERUSAHAAN JASA DAN MANUFAKTUR

Ceicalia Tesavrita¹, Sandria Sarim², Yela Cathcy Grace³, & Devi Theodora Napitupulu⁴

**¹Faculty of Industrial Technology, Industrial Engineering Department
Universitas Katolik Parahyangan, Jl. Ciumbuleuit No 94, Bandung
Email: ceicalia.tesa@gmail.com**

**^{2,3,4}Faculty of Industrial Technology, Industrial Engineering Department
Institut Teknologi Harapan Bangsa, Jl. Dipati Ukur No 92, Bandung**

ABSTRACT

This study conducts a comparative study of factors affecting employee engagement in two companies, where one company is in manufacturing and another is in services. Employee engagement is defined as the attachment, both behavioral or psychological, that is felt by someone to the company where he works. Employees with a high level of employee engagement will generally show higher performance which will directly have a positive impact on company performance. In this study, four factors were identified that affect the level of employee engagement, namely job characteristics, reward systems, supervisor support, and organizational characteristics. The research model will be measured using a questionnaire distributed to 2 companies, one company in the service sector with a total of 76 data and one company in the manufacturing sector with a total of 60 people. The data obtained was processed using PLS-SEM software. From the comparison of the formed models it can be seen that employee engagement in the two companies is influenced by different factors.

Keywords: employee engagement, PLS-SEM, Manufacturing Company, Service Company.

ABSTRAK

Penelitian ini melakukan studi komparasi faktor-faktor yang berpengaruh pada *employee engagement* di dua perusahaan, dimana satu perusahaan bergerak di bidang manufaktur dan satu lagi bergerak di bidang jasa. *Employee engagement* didefinisikan sebagai keterikatan, baik secara perilaku ataupun psikologikal, yang dirasakan oleh seseorang terhadap perusahaan dimana ia bekerja. Pegawai dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi secara umum akan menunjukkan performansi lebih tinggi yang secara langsung akan berdampak positif pada kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini, diidentifikasi empat faktor yang berpengaruh terhadap tingkat *employee engagement* yaitu karakteristik pekerjaan, sistem penghargaan, dukungan supervisor, dan karakteristik organisasi. Model penelitian akan diukur dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan pada 2 perusahaan, satu perusahaan di bidang jasa dengan jumlah data 76 dan satu perusahaan di bidang manufaktur

dengan jumlah data 60 orang. Data yang didapatkan diolah dengan menggunakan bantuan perangkat lunak PLS-SEM. Dari perbandingan model yang terbentuk dapat terlihat bahwa *employee engagement* pada kedua perusahaan tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berbeda.

Kata kunci: *employee engagement*, PLS-SEM, perusahaan manufaktur, perusahaan jasa.

LATAR BELAKANG

Pada era globalisasi ini, peran pegawai dalam menjaga dan meningkatkan performansi organisasi sangatlah penting. Selain pengetahuan dan keahlian dari pegawai, keterikatan antara pegawai dengan organisasi (*employee engagement*) juga menjadi faktor kunci dalam organisasi. Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat level engagement yang tinggi rata-rata menunjukkan peningkatan profit sebesar 12% (Galup, 2012).

Employee engagement didefinisikan sebagai hubungan kedekatan individu dengan pekerjaan yang dapat dilihat dari perspektif psikologikal dan perspektif perilaku (Macey dan Schneider, 2008). Berdasarkan perspektif psikologi, Macey dan Schneider (2008) menyatakan bahwa individu dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi akan memiliki tingkat loyalitas, kepuasan kerja, komitmen dan afeksi yang tinggi terhadap pekerjaannya. Sementara berdasarkan

perspektif perilaku, tingkat *employee engagement* suatu individu akan terlihat dari usaha yang diberikan untuk melakukan pekerjaannya.

Tingkat *employee engagement* menurut Gallup (2012) dapat dibedakan kedalam tiga kategori, yaitu:

1. *Engaged* (Terikat)

Karyawan yang *engaged* disebut sebagai “pembangun” yang ditunjukkan dengan perilaku antusias, semangat dan bergairah terhadap pekerjaan mereka, loyal, termotivasi, berkomitmen dan produktif. Mereka memiliki emosi yang kuat dan setia pada tempat kerja mereka dan terdorong untuk sukses.

2. *Not Engaged* (Tidak Terikat)

Para karyawan yang tidak terikat (*not engaged*) memiliki kecenderungan untuk hanya berfokus pada penyelesaian tugas tanpa memperhatikan proses ataupun output dari pekerjaan.

3. *Actively Disengaged* (Melepaskan Diri Secara Aktif)

Karyawan dalam kategori ini secara emosi dan kognitif tidak peduli dengan pekerjaan mereka dan cenderung menunjukkan emosi dan perilaku negatif.

Penelitian ini akan mengukur *employee engagement* di dua perusahaan, dimana satu perusahaan bergerak di bidang manufaktur sedangkan satu perusahaan lain bergerak di bidang jasa. *Employee engagement* akan diukur dengan menggunakan kuesioner dan diolah dengan menggunakan SEM-PLS. Model yang didapatkan akan dibandingkan untuk melihat perbedaan faktor *antecedent employee engagement* di kedua perusahaan tersebut.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan alat ukur berupa kuesioner yang dirancang berdasarkan model penelitian. Dasar penggunaan kuesioner adalah karena kuesioner merupakan alat ukur yang dapat merekam respon dari responden dan cocok digunakan untuk memetakan kondisi dan pola dari suatu sistem (Sekaran dan Bougie, 2013). Model penelitian didasarkan pada model Nusatria (2011) dimana *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, dukungan atasan, dan penghargaan. Model dasar tersebut

diverifikasi dengan menggunakan metode wawancara untuk menyesuaikan definisi operasional dan atribut pengukuran untuk masing-masing konstruk. Tahap verifikasi ini diperlukan untuk memastikan bahwa model yang digunakan telah sesuai dengan konteks objek penelitian. Definisi operasional dan atribut pengukuran untuk masing-masing konstruk dapat dilihat pada tabel I.

Sesuai dengan model dasar penelitian dari Nusatria (2011), terdapat empat hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini, yaitu:

Hipotesis 1: Karakteristik pekerjaan berpengaruh secara positif terhadap *employee engagement*

Hipotesis 2: Dukungan organisasi berpengaruh secara positif terhadap *employee engagement*

Hipotesis 3: Dukungan atasan berpengaruh secara positif terhadap *employee engagement*

Hipotesis 4: Sistem penghargaan berpengaruh secara positif terhadap *employee engagement*

Masing-masing indikator pengukuran diubah kedalam bentuk pernyataan dan diukur dengan menggunakan skala Likert 5 skala dari mulai sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Dilakukan *pretest* terlebih dahulu kepada tiga orang untuk

memastikan setiap pernyataan dapat dipahami dengan mudah dan tepat. Kuesioner disebarakan kepada dua perusahaan, perusahaan A adalah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dan perusahaan B adalah perusahaan yang bergerak bidang jasa transportasi. Penyebaran kuesioner dilakukan secara *non-probability sampling*

dengan jumlah kuesioner yang kembali dengan lengkap sebanyak 60 untuk perusahaan A dan 76 untuk perusahaan B. Data yang terkumpul selanjutnya diolah dengan menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS untuk melihat apakah terdapat data yang outlier. Set data yang outlier tidak dapat digunakan sehingga harus dihapus (Hair dkk., 2014).

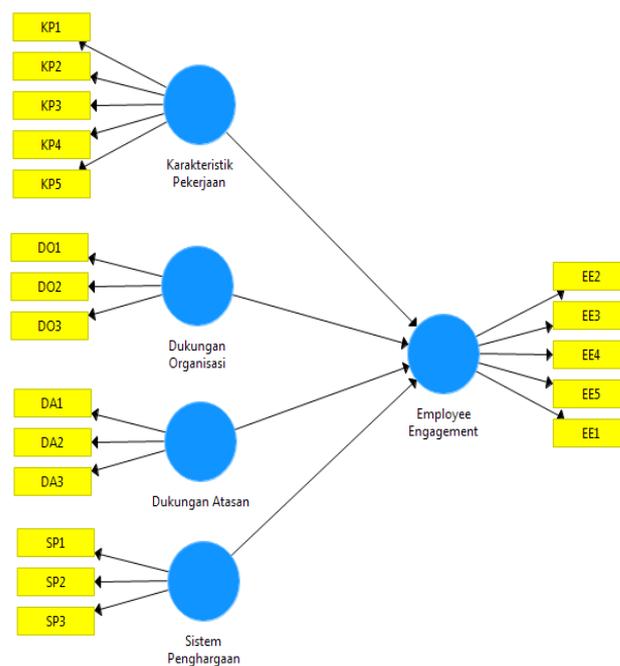
Tabel 1. Operasionalisasi variabel penelitian

| No | Konstruk | Indikator Pengukuran | |
|----|---|----------------------|---|
| 1 | Employee Engagement (EE) Hubungan kedekatan individu dengan pekerjaan yang dapat dilihat dari perspektif psikologikal dan perspektif perilaku. | EE1 | Komitmen kerja |
| | | EE2 | Inovasi dalam bekerja |
| | | EE3 | Mendorong kesuksesan organisasi. |
| | | EE4 | Memiliki gairah kerja |
| | | EE5 | Sikap positive terhadap perusahaan |
| 2 | Karakteristik Pekerjaan (KP) Karakter inti yang terdapat dalam sebuah pekerjaan. | KP1 | <i>Skill variety</i> |
| | | KP2 | <i>Task identity</i> |
| | | KP3 | <i>Task significance</i> |
| | | KP4 | <i>Autonomy</i> |
| | | KP5 | <i>Feedback</i> |
| 3 | Dukungan Organisasi (DO) Tingkat persepsi individu bahwa organisasi peduli dan mendukung mereka dalam bekerja | DO1 | Kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai |
| | | DO2 | Dukungan organisasi dalam penyelesaian pekerjaan |
| | | DO3 | Dukungan organisasi pada individu untuk meningkatkan performa kerja |
| 4 | Dukungan Atasan (DA) Tingkat persepsi individu bahwa atasan peduli dan mendukung mereka dalam bekerja | DA1 | Atasan menghargai pendapat karyawan. |
| | | DA2 | Atasan peduli dengan kesejahteraan karyawan. |
| | | DA3 | Dukungan atasan dalam penyelesaian pekerjaan |
| 5 | Sistem Penghargaan (SP) Penghargaan yang diterima, baik berupa finansial ataupun nonfinansial | SP1 | Gaji |
| | | SP2 | Bonus/insentif |
| | | SP3 | Penghargaan dan pengakuan |

Pengujian Model Penelitian

Terdapat dua tahap pengujian model yang dilakukan dengan menggunakan SEM-PLS. Pengujian model pengukuran dilakukan untuk menguji reliabilitas dan validitas dari alat ukur, sementara pengujian model struktural dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Model pengukuran dan struktural dapat dilihat pada gambar 1. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *reliabilitas komposit* (CR) sedangkan validitas dilihat berdasarkan nilai *outer loading* masing-masing indikator dan nilai AVE untuk masing-masing konstruk.

Berdasarkan hasil pengujian, didapatkan nilai AVE untuk konstruk *Employee Engagement* (EE), *Karakteristik Pekerjaan* (KP) dan *Sistem Penghargaan* (SP) masih bernilai di bawah 0,5. Dilihat dari indikator masing-masing konstruk tersebut, masih ada beberapa indikator dengan nilai *outer loading* diantara 0,4 – 0,7.



Gambar 1. Model struktural dan pengukuran penelitian

Hair dkk. (2014) menyatakan bahwa jika nilai *outer loading* dari sebuah indikator berada di antara 0,4 – 0,7, maka indikator tersebut dapat dipertimbangkan untuk dihilangkan jika dapat meningkatkan nilai AVE dari konstruk terkait. Berdasarkan hal tersebut, maka indikator EE4, KP2, dan SP2 dihilangkan dari model penelitian dan dilakukan perhitungan ulang. Berdasarkan hasil perhitungan ulang, didapatkan CR bernilai lebih besar dari 0,6 dan nilai *outer loading* lebih besar dari 0,4 dengan AVE lebih besar dari 0,5. Berdasarkan hasil tersebut, maka alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini telah dikatakan reliabel dan valid sehingga bisa digunakan untuk tahap pengujian struktural model (Hair dkk., 2014).

Pengujian struktural model dilakukan terpisah untuk set data perusahaan A dan set data perusahaan B. Tahap pertama pengujian struktural model adalah melakukan uji kolinieritas dengan melihat nilai VIF dari masing-masing konstruk. Dari hasil pengolahan, didapatkan nilai VIF bernilai diantara 0,2 – 5 sehingga tidak teridentifikasi adanya kolinieritas dan dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya (Hair dkk., 2014). Tahap berikutnya adalah melakukan pengujian hipotesis yang dilakukan pada tingkat kepercayaan 5%. Hasil pengujian hipotesis untuk perusahaan A dan perusahaan B dapat dilihat pada tabel 2.

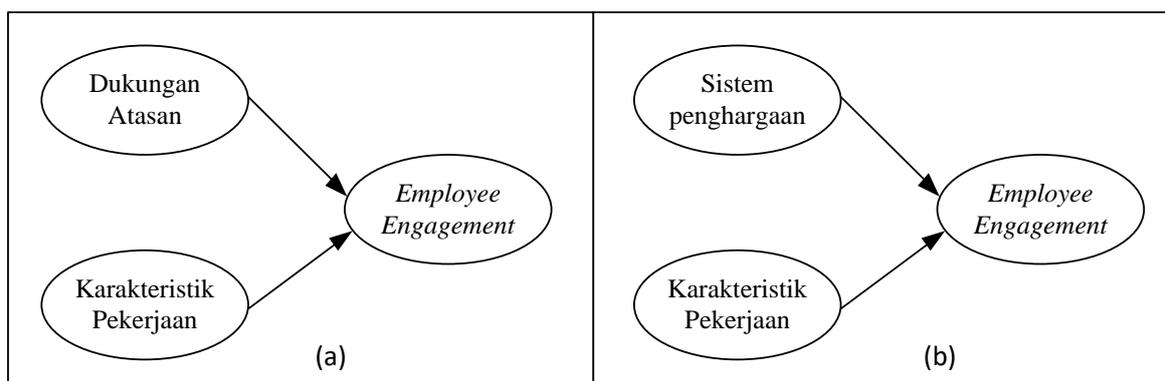
ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis yang dapat dilihat pada tabel 2 menunjukkan bahwa model akhir untuk perusahaan A berbeda dengan model akhir perusahaan B. Hal ini menunjukkan faktor yang berpengaruh terhadap tingkat employee engagement di kedua perusahaan tersebut berbeda. Gambar 2.a menunjukkan bahwa faktor yang memiliki pengaruh secara signifikan terhadap tingkat employee engagement di perusahaan A adalah faktor dukungan atasan dan karakteristik pekerjaan. Sedangkan gambar 2.b menunjukkan bahwa faktor yang berpengaruh secara signifikan di perusahaan B adalah faktor karakteristik pekerjaan dan sistem penghargaan.

Satu faktor yang secara signifikan berpengaruh terhadap employee engagement di kedua perusahaan adalah faktor karakteristik pekerjaan. Faktor ini juga memiliki nilai korelasi jauh lebih besar dibandingkan dengan faktor antecedent lainnya (0,559 pada perusahaan A dan 0,737 pada perusahaan B). Nilai ini menunjukkan bahwa pada kedua perusahaan, cara paling efektif untuk meningkatkan tingkat employee engagement adalah dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan yang diukur oleh variasi keahlian yang dibutuhkan (KP1), signifikansi pekerjaan (KP3), otonomi dalam menyelesaikan pekerjaan (KP4) dan umpan balik dari atasan sehubungan dengan hasil pekerjaan (KP4).

Tabel 2. Hasil pengujian hipotesis

| Hipotesis | Perusahaan A | | | Perusahaan B | | |
|------------------------------|--------------|--------------------|------------|--------------|--------------------|------------|
| | β | P _{value} | Kesimpulan | β | P _{value} | Kesimpulan |
| Dukungan atasan → EE | 0,21 | 0.027 | Diterima | -0.067 | 0.279 | Ditolak |
| Dukungan organisasi → EE | 0,032 | 0.398 | Ditolak | -0.168 | 0.105 | Ditolak |
| Karakteristik pekerjaan → EE | 0,559 | 0 | Diterima | 0.737 | 0 | Diterima |
| Sistem penghargaan → EE | 0,198 | 0.062 | Ditolak | 0.207 | 0.04 | Diterima |
| Nilai R ² | 0,673 | | | 0,518 | | |



Gambar 2. Model akhir penelitian

(a). Perusahaan Manufaktur A ; (b) Perusahaan Jasa B

Tabel 3 menunjukkan nilai *outer loading* untuk indikator masing-masing konstruk beserta nilai rata-rata yang didapatkan dari hasil kuesioner. Dari tabel tersebut dapat terlihat bahwa Perusahaan A dan Perusahaan B memiliki nilai rata-rata *employee engagement* yang hampir sama. Berdasarkan model akhir penelitian, untuk meningkatkan tingkat *employee engagement* pada Perusahaan A, maka faktor yang paling berperan adalah karakteristik pekerjaan. Nilai rata-rata untuk indikator karakteristik pekerjaan pada perusahaan A telah

berada diatas nilai 3 sehingga dinilai sudah baik. Sedangkan untuk perusahaan B, masih terdapat 2 indikator dengan nilai rata-rata dibawah 3 yaitu indikator KP4 (otonomi) dan KP5 (umpan balik). Berdasarkan hasil ini, Perusahaan B dapat meningkatkan tingkat *employee engagement* pegawainya dengan lebih memberikan otonomi penyelesaian tugas pada pegawai. Cara kedua yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan umpan balik yang jelas terhadap hasil pekerjaan kepada pegawai bersangkutan.

Selain faktor karakteristik pekerjaan, faktor dukungan atasan pada Perusahaan A dan faktor sistem penghargaan pada Perusahaan B juga berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement. Namun karena nilai korelasi kedua faktor tersebut tidak terlalu besar, sedangkan nilai rata-rata untuk masing-masing indikator sudah cukup baik, maka disarankan Perusahaan A dan Perusahaan B fokus terhadap perbaikan faktor karakteristik pekerjaan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Macey dan Schneider (2008) dimana employee engagement merupakan suatu keadaan yang terkait dengan pekerjaan individu dan bukan pada organisasi.

Sehingga dari hasil perbandingan dua perusahaan ini dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan employee engagement yang harus diprioritaskan adalah perbaikan pada faktor karakteristik pekerjaan.

Tabel 3. Nilai outer loading dan rata-rata untuk masing-masing indikator

| Faktor | Indikator | Perusahaan A | | Perusahaan B | |
|----------------------------|-----------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
| | | Outer loading | Nilai rata-rata | Outer loading | Nilai rata-rata |
| <i>Employee Engagement</i> | | 3.3 | | 3.14 | |
| Karakteristik Pekerjaan | KP1 | 0.631 | 3.23 | 0.735 | 3.26 |
| | KP3 | 0.794 | 3.22 | 0.58 | 3.11 |
| | KP4 | 0.853 | 3.35 | 0.80 | 2.87 |
| | KP5 | 0.531 | 3.18 | 0.72 | 2.93 |
| Dukungan Atasan | DA1 | 0.691 | 3.22 | | |
| | DA2 | 0.837 | 3.07 | | |
| | DA3 | 0.854 | 3.23 | | |
| Sistem Penghargaan | SP1 | | | 0.96 | 3.05 |
| | SP3 | | | 0.55 | 2.97 |

REFERENSI

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., dan Sarstedt, M. (2014): *A Premier on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Singapore: Sage Publications.
- Macey, W.H. dan Schneider, B. (2008): The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2008), 3–30.
- Nusatria, Sandi. (2011). *Employee Engagement : Anteseden dan Konsekuensi: Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang*. Skripsi. Semarang:Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro
- Sekaran, U. dan Bougie, R. (2013): *Research Methods for Business—A Skill Building Approach*. 6th Edition, John Wiley and Sons, West Sussex
- The Gallup Organization [online] Available at: www.gallup.com. Accessed 20th March 2012.