



Employee Engagement di Indonesia Pasca Pandemi

Nabila Hilmy Zhafira^{1*}, Damrus², Yenny Ertika³

Fakultas Ekonomi, Universitas Teuku Umar, Indonesia

*Corresponding author : nabilahilmyzhafira@utu.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:

Received November 17, 2024

Revised December 15, 2024

Accepted December 26, 2024

Available online January 21, 2025

Kata Kunci:

Keterikatan karyawan ; Indonesia ; pasca pandemi

Keywords:

Employee engagement ; Indonesia ; after pandemic.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2025 by Author. Published by Yayasan Sagita Akademia Maju.

ABSTRAK

Artikel ini mengamati kondisi keterikatan karyawan di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir, terutama setelah pandemi. Juga menyoroti faktor-faktor yang memengaruhinya. Berdasarkan data dari berbagai sumber seperti Gallup dan Mercer, penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun skor keterikatan karyawan di Indonesia cukup tinggi jika dibandingkan dengan rata-rata global, namun peningkatan yang signifikan terdeteksi dalam kategori yang dianggap *not engaged*. Data sekunder digunakan dalam penelitian deskriptif ini untuk menganalisis kondisi keterikatan karyawan serta beberapa faktor penting lainnya seperti budaya organisasi *work-life balance* dan perencanaan karir karyawan. Organisasi sebaiknya melakukan penyesuaian pendekatan untuk memenuhi kebutuhan karyawan multigenerasi, menjaga keseimbangan personal-pekerjaan, dan menunjukkan kepedulian pada kesehatan mental karyawan. Langkah-langkah ini diharapkan dapat meningkatkan keterikatan karyawan dan mendukung efektivitas organisasi.

ABSTRACT

This article examines the state of employee engagement in Indonesia in recent years, especially after the pandemic. It also highlights the factors that influence it. Based on data from various sources such as Gallup and

Mercer, this research shows that although the employee engagement score in Indonesia is quite high when compared to the global average, a significant increase was detected in the category considered not engaged. Secondary data was used in this descriptive study to analyze the state of employee engagement and several other important factors such as work-life balance organizational culture and employee career planning. Organizations should adjust their approach to meet the needs of multigenerational employees, maintain personal-work balance, and show concern for employee's mental health. These steps are expected to improve employee engagement and support organizational effectiveness.

1. PENDAHULUAN

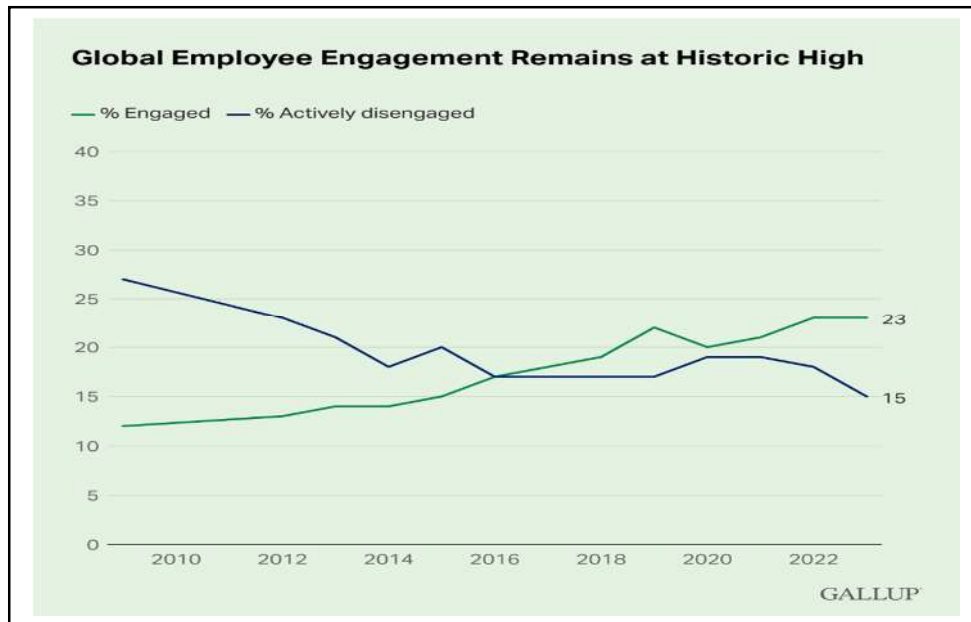
Berdasarkan data Mercer yang dikumpulkan dari lebih dari 23.200 karyawan di Indonesia, skor *employee engagement* di Indonesia melampaui rata-rata Asia Pasifik dan global (Gallup I. , 2023). Hal ini merupakan suatu kemajuan bagi industri setelah diporak porandakan oleh Covid-19. Selanjutnya, 9 dari 10 karyawan di Indonesia mengatakan bahwa mereka termotivasi dan bangga dengan pekerjaannya, namun hanya 67% yang mengindikasikan bahwa mereka akan bertahan pada pekerjaannya. Hal ini mencerminkan adanya *gap* antara harapan karyawan dan kondisi nyata di lapangan (Velnampy & Aravinthan, 2013). Menurut studi Qualtrics, dari 78% responden yang memiliki kesempatan untuk memberikan masukan bagi perusahaan,

hanya 44% yang mengatakan bahwa perusahaan menindaklanjuti masukan / umpan balik dengan baik. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya perusahaan bertindak berdasarkan umpan balik, karena hal ini akan membawa peningkatan pada *employee engagement*, kesejahteraan, dan niat untuk tetap bekerja (Qualtric, 2021).

Kondisi *employee engagement* (keterikatan karyawan) di Indonesia memiliki hubungan erat dengan berbagai isu terkini, mulai dari ketidakpastian ekonomi, perubahan lingkungan kerja akibat digitalisasi, hingga meningkatnya perhatian pada kesehatan mental (Nasdaq, 2021). Tahun 2020 telah mengubah situasi dunia kerja secara permanen dan faktor pendukung keterikatan karyawan berubah secara signifikan (Qualtric, 2021).

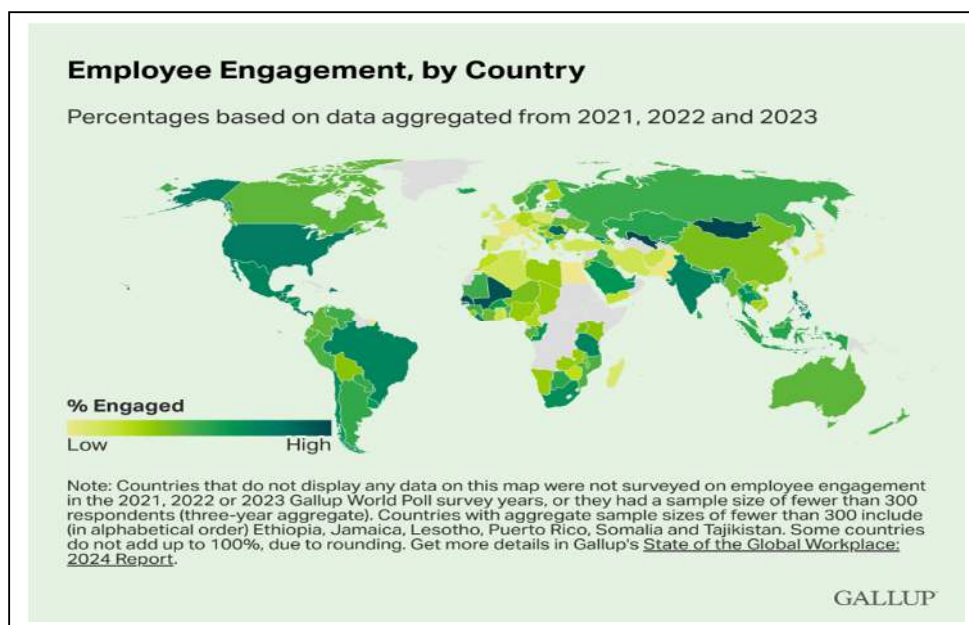
Seiring dengan upaya pemulihan ekonomi global, perusahaan-perusahaan di berbagai industri menghadapi pasar sumber daya manusia (SDM) yang sangat kompetitif. Sebanyak 38% perusahaan di Indonesia berjuang untuk menemukan SDM yang tepat, namun sebanyak 35% nya berusaha mempertahankan karyawan yang sudah ada. Fenomena yang menantang ini berasal dari beberapa faktor utama diantaranya menyeimbangkan antara ekspektasi dan gaji yang ditawarkan, juga menyesuaikan nilai dan gaya kerja karyawan dengan budaya organisasi. Kelangkaan keterampilan yang dibutuhkan dalam beberapa profesi semakin menambah kesulitan yang ada (Page, 2024). Maka salah satu upaya untuk dapat mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki organisasi ialah melalui peningkatan skor *employee engagement* atau keterikatan karyawan.

Sejak konsep *engagement* diperkenalkan oleh Kahn pada 1990, hal tersebut kerap menjadi pembahasan yang dikaitkan dengan produktivitas organisasi, profitabilitas, kepuasan, hingga retensi. *Engagement* membuat karyawan mau bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional. Oleh karena itu, ketika seseorang telah berada pada fase *engaged*, mereka akan menginvestasikan lebih banyak diri mereka dalam peran kerja mereka, bekerja dengan lebih banyak energi dan antusiasme (Kahn, 1990). Namun *engagement* merupakan keadaan sesaat yang dapat berfluktuasi sampai batas tertentu (Kahn, 1990). Maka upaya organisasi untuk menjaga tingkat keterikatan karyawannya bukanlah hal yang cukup dilakukan pada satu momentum saja, melainkan merupakan rangkaian kegiatan yang berkelanjutan.



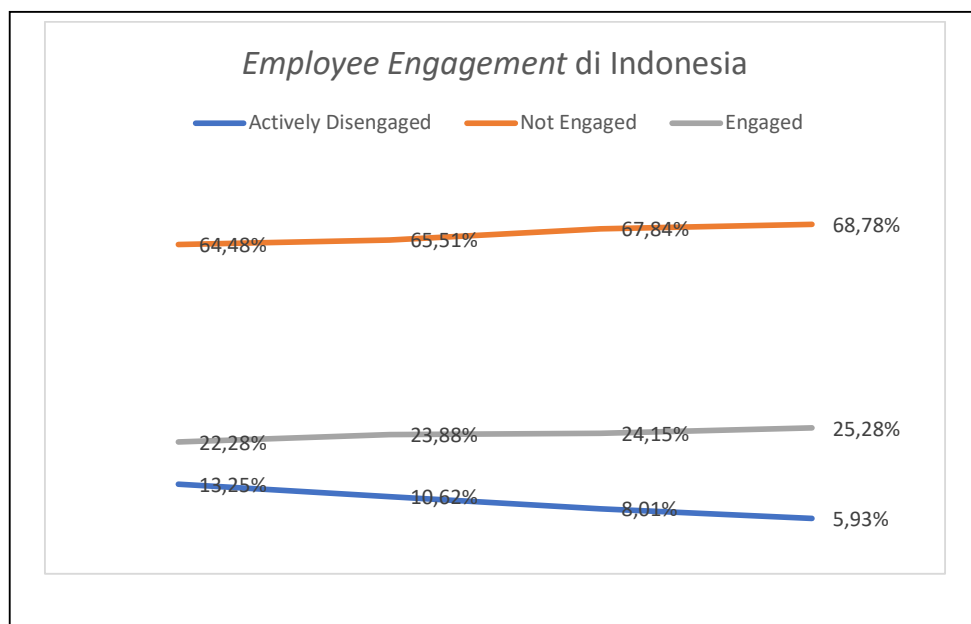
Gambar 1. Skor *Employee Engagement* secara global

Gambar diatas menunjukkan skor employee engagement secara global, pada tahun 2022 skor *engaged* yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterikatan dengan organisasi adalah sebesar 23%, dan 15% dari karyawan secara global termasuk dalam kategori *actively disengaged*. Hal ini merupakan salah satu ancaman bagi organisasi karena karyawan dengan kategori *actively disengaged* akan memiliki kecenderungan untuk secara aktif menunjukkan perilaku untuk tidak terlibat bahkan merusak tempat kerja, masyarakat, dan produktivitas organisasinya secara umum. Hal ini tentunya berdampak negatif bagi lingkungan kerjanya.



Gambar 2. Skor *Employee Engagement* Berdasarkan Negara

Berdasarkan gambar diatas, dapat dilihat bahwa skor *employee engagement* di setiap negara cukup bervariasi dari yang sangat rendah hingga tinggi. Data tersebut menunjukkan skor dari tahun 2021 hingga 2023, dan jika kita melihat secara umum Negara Indonesia memiliki warna hijau muda yang artinya memiliki skor *engagement* yang relative baik. Namun, jika kita melihat skornya secara lebih detail berdasarkan data (Gallup I. , 2023) yang ditunjukkan oleh gambar di bawah ini :



Gambar 3. Skor *Employee Engagement* di Indonesia tahun 2020-2023 (Data diolah ; Gallup, 2023)

Berdasarkan gambar diatas, skor pada kategori *Not engaged* di Indonesia menanjak naik dari tahun ke tahun. Dari 64.48% bergerak ke 65.51% di tahun selanjutnya, dan berakhir di 68.78% pada 2023. Secara keseluruhan dalam 4 tahun belakangan ini skor kategori *not engaged* di Indonesia telah meningkat sebesar 4.3%. sedangkan kenaikan skor *engaged* hanya sebesar 3%. Artinya ada lebih banyak penambahan jumlah karyawan yang tidak merasa terikat pada pekerjaannya, dibandingkan dengan penambahan karyawan yang merasa terikat. Hal ini bukanlah sesuatu yang dapat dibiarkan dan diharapkan hilang seiring waktu. Karena *Organizational citizenship behavior* (OCB) dan beberapa faktor lain seperti komitmen dan intensi untuk berhenti, merupakan hasil dari perilaku *employee engagement* (Borah & Barua, 2018). Jika *employee engagement* tidak dikelola dengan baik, maka dapat berdampak negative terhadap faktor-faktor tersebut yang akhirnya berujung pada penurunan produktivitas organisasi.

Melalui artikel ini kita akan melihat kondisi *employee engagement* di Indonesia selama beberapa tahun terakhir, khususnya setelah covid, dan menganalisa beberapa penyebabnya serta mendiskusikan kemungkinan solusi atas kondisi tersebut. Dengan meningkatnya isu mengenai keterikatan karyawan sudah sepatutnya organisasi menganalisa hal-hal yang terkait, karena *engagement* berpengaruh pada perilaku kerja

karyawan yang pada akhirnya mengarah pada efektivitas organisasi (Borah & Barua, 2018).

2. METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan data sekunder. Peneliti berupaya menggambarkan dan menjelaskan fenomena dan peristiwa yang terjadi saat ini dengan menggunakan data yang telah tersedia (Arsyam & Tahir, 2021). Pada penelitian ini skor *employee engagement* di Indonesia dalam rentang waktu selama tiga tahun terakhir yang diperoleh dari Gallup (2023) digunakan sebagai sumber data analisa.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kategori *Employee engagement*

Gallup (2023) menjelaskan bahwa karyawan terbagi menjadi 3 kategori sesuai skor keterikatannya. Pertama ialah *Engaged*, karyawan yang bekerja dengan *passion*, memiliki hubungan erat dengan organisasinya, berorientasi pada penyelesaian tugas dan secara aktif mencari ide untuk perkembangan dan kemajuan organisasi. Karyawan kategori ini biasanya cenderung memiliki tingkat kehadiran baik, minim terjadi kecelakaan saat kerja, memiliki kualitas kerja yang baik, dan tentunya menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Kategori kedua ialah *Not engaged*, karyawan yang merasa hanya perlu hadir dan mengerjakan tugas harian tanpa inisiatif apalagi inovasi dalam bekerja. Bagi mereka bekerja merupakan formalitas untuk menghabiskan waktu dan demi gaji semata. Karyawan ini memiliki kecenderungan pasif dan terlihat kurang berkontribusi ketika diskusi, terlihat tidak antusias ketika mereka ditugaskan atas sesuatu yang di luar tugas hariannya. Kategori ketiga ialah *Actively disengaged*, kategori ini berbeda dengan *not engaged* yang cenderung pasif, karyawan dengan kategori *actively disengaged* akan secara sadar dan aktif menjauhkan diri dari kegiatan perusahaannya. Bahkan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan organisasi karena mereka merasa tidak menyukai pekerjaannya. Karyawan kategori ini pun akan menyebarkan aura negatif bagi lingkungan bahkan tidak jarang memberikan perlawanan terhadap organisasi dan pekerjaannya.

Gambar 3 menunjukkan perubahan skor *employee engagement* di Indonesia selama beberapa tahun terakhir. Menurut Gallup terdapat 12 indikator yang menjadi item pengukuran *employee engagement* untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan, sebagai berikut :

1. *Saya tahu apa yang diharapkan dari saya di tempat kerja.*
2. *Saya memiliki bahan dan peralatan yang saya perlukan untuk melakukan pekerjaan dengan benar.*
3. *Di tempat kerja, saya memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap hari.*
4. *Dalam tujuh hari terakhir, saya menerima pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan dengan baik.*
5. *Atasan saya, atau seseorang di tempat kerja, tampaknya peduli dengan saya sebagai pribadi.*
6. *Ada seseorang di tempat kerja yang mendorong perkembangan saya.*

7. Di tempat kerja, pendapat saya tampaknya diperhitungkan.
8. Misi atau tujuan organisasi saya membuat saya merasa pekerjaan saya penting.
9. Rekan kerja atau sesama karyawan saya berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas.
10. Saya memiliki sahabat di tempat kerja
11. Dalam enam bulan terakhir, seseorang di tempat kerja telah berbicara kepada saya tentang kemajuan saya.
12. Tahun lalu, saya mendapatkan kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan bertumbuh.

Duabelas item tersebut digunakan Gallup untuk mengukur tingkat keterikatan karyawan. Item-item tersebut terbagi kepada empat level yang memberikan gambaran dan arah bagi para pemimpin organisasi untuk meningkatkan kinerja anggota tim berdasarkan tingkat sebelumnya. Level atau tingkatan ini tidak merepresentasikan fase yang harus diselesaikan oleh pemimpin, melainkan menggambarkan kebutuhan dasar karyawan yang sepatutnya terpenuhi untuk kemudian dapat melanjutkan ke tingkat selanjutnya dengan tetap memperhatikan kebutuhan dasar tadi, dan begitu seterusnya. Level tersebut sebagai berikut :

1. Kebutuhan Dasar (*Basic Need*). Terdiri dari pertanyaan 1 dan 2, digunakan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dasar mereka.
2. Manajemen dan Dukungan. Terdiri dari pertanyaan 3,4,5, dan 6.
3. Kerjasama tim (*teamwork*) diukur melalui pertanyaan 7,8,9, dan 10.
4. Pertumbuhan (*Growth*), untuk mengukur kemungkinan karyawan untuk bertumbuh, melalui pertanyaan 11 dan 12. (Hastuti, 2022).

Employee Engagement dan Komponen yang Terkait.

Ketika karyawan merasa *engaged* dengan pekerjaannya, mereka akan memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap masa depan mereka secara keseluruhan, bukan hanya tentang pekerjaan namun juga kehidupan (Gallup, 2024). *Engagement* dikaitkan kepada beberapa hal seperti : semangat, dedikasi, penyerapan, dan pengusulan (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002) ; keterikatan kerja dan keterikatan organisasional (Saks, 2006) ; bahkan *employee engagement* pun dapat melahirkan perilaku positif dalam diri seseorang seperti *innovative behaviour* (Slåtten & Mehmetoglu, 2011), OCB, komitmen, dan menekan intensi untuk berhenti (Borah & Barua, 2018). Selain itu, beberapa peneliti sebelumnya menemukan bahwa terdapat banyak faktor dalam lingkungan kerja yang dapat menstimulus tingkat keterikatan karyawan, seperti *goal setting* (Medlin & Green, 2009), *job design, organizational and team factors, organizational interventions* (Bailey, Madden, Alfes, & Fletcher, 2017) and *leadership* (Chaurasia & Shukla, 2014).

Gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* memiliki hubungan yang positif (Chaurasia & Shukla, 2014). Gallup (2024) juga menyatakan dalam *State of Global Workplace : 2024 report* bahwa terdapat hubungan antara *engagement* yang dimiliki oleh pemimpin dengan anggota timnya. Bahwa sekitar 70% pengaruh keterlibatan karyawan di tempat kerja dapat dijelaskan melalui kualitas manajer atau pemimpinnya. Berdasarkan data Gallup, secara global, hanya 15%

karyawan yang terlibat di tempat kerja. Ini berarti 85% karyawan tidak terlibat, atau lebih buruk lagi, mereka secara aktif tidak terlibat. *Actively disengaged* dan *not engaged* merupakan perilaku yang kita hindari dalam organisasi, karena dapat melahirkan perilaku negatif seperti penurunan produktivitas organisasi secara umum. Namun masalah ini sangat bisa diperbaiki karena para manajer merupakan orang yang paling bertanggung jawab dalam keterikatan karyawannya.

Kondisi *Employee Engagement* di Indonesia Beberapa Tahun Belakangan

Ditengah bermacam keluhan dan tantangan terhadap perusahaan, masih ada pemimpin yang memprioritaskan pengalaman kerja yang berpusat pada Sumber Daya Manusia. Studi Mercer Global Talent Trends (GTT) 2023 menunjukkan bahwa Indonesia memiliki *job design* yang lebih baik dibandingkan Negara-negara di Asia, salah satunya dengan mempertimbangkan kesejahteraan karyawan (Tan, 2023). Dalam hal prioritas dan harapan, hampir sembilan dari 10 karyawan meyakini bahwa mereka memahami bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap tujuan perusahaan dan mereka bertanggung jawab untuk memenuhi apa yang telah mereka janjikan. Empat dari lima karyawan merasa bahwa mereka didukung, dimotivasi, dan didorong oleh hubungan emosional yang erat di tempat kerja, bahwa mereka dapat mempercayai atasan langsung mereka dan mereka diakui atas kontribusinya terhadap perusahaan. Hal-hal tersebut menjadi factor penting yang dapat membangun semangat kerja dan kerjasama tim yang kuat dalam perusahaan (Asiatoday, 2022).

Mayoritas angkatan kerja di Indonesia sekarang didominasi oleh generasi milenial dan Gen Z, yang memiliki ekspektasi yang berbeda dalam lingkungan kerja. Memahami kebutuhan mereka dapat menjadi keunggulan tersendiri bagi organisasi untuk dapat menjaga tingkat *employee engagement*. Berikut alasan gen Z dan generasi millennial dalam memilih pekerjaan :



Gambar 4. Alasan Gen Z dan Millennial dalam memilih pekerjaan (Ramadhani, 2024)

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui bahwa 25% dari Gen Z dan 31% generasi millennial meyakini bahwa pekerjaan bukanlah satu satunya cara mengaktualisasikan diri mereka, maka dari itu adanya keseimbangan antara

kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi sesuatu yang penting. Selanjutnya, bagi millennial, gaji dan manfaat finansial menduduki peringkat kedua (22%) sebagai alasan mereka memilih pekerjaan. Tidak mengherankan tentunya dengan mudahnya informasi diakses pada jaman sekarang, seseorang akan lebih selektif dan melek terhadap kondisi finansialnya. Ditambah lagi dengan adanya pandemi dan / atau hal hal lain yang terjadi belakangan ini, juga menjadikan orang lebih sadar dan mempersiapkan strategi finansial untuk menghadapi situasi mendadak yang tidak dapat diprediksi sebelumnya. Selain itu, kesempatan pembelajaran dan pengembangan diri merupakan alasan selanjutnya, baik bagi gen Z (21%) maupun millennial (21%). Mereka tidak hanya berpikir untuk masa sekarang, namun juga menghargai dirinya dengan mempersiapkan ruang dan kesempatan untuk bertumbuh di dalam organisasi di masa depan.

Data tersebut dapat menjadi pertimbangan bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai yang dipercaya oleh karyawannya. Jika organisasi dapat menciptakan hal tersebut maka diharapkan Tingkat keterikatan karyawan pun akan menjadi semakin baik.

Work-Life Balance.

Meskipun gaji yang kompetitif penting untuk menarik para calon karyawan, namun ternyata uang saja tidak cukup. Organisasi harus memenuhi kebutuhan lainnya dari calon karyawan seperti keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau yang biasa disebut *work life balance*. Hal ini menjadi kontributor yang cukup signifikan di Indonesia. Organisasi harus bergulat dengan penerapan peraturan dan kebijakan kerja yang fleksibel dan sesuai dengan preferensi karyawan namun tetap memenuhi kebutuhan bisnis (Page, 2024).

Satu dari empat karyawan mengatakan bahwa mereka tidak dapat mempertahankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Asiatoday, 2022). *Employee engagement* sangat dipengaruhi oleh seberapa baik perusahaan menangani isu ini, seperti kebijakan cuti yang fleksibel dan dukungan nyata untuk kesehatan mental karyawan. Ketika perusahaan memperhatikan kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan, tingkat *engagement* cenderung meningkat karena karyawan merasa lebih dihargai dan diperhatikan. Perusahaan yang memprioritaskan *work-life balance* pun terbukti lebih menarik dan dapat mempertahankan karyawan yang bertalenta (Malik, 2023).

Tidak semua masalah kesehatan mental terkait dengan pekerjaan, tetapi pekerjaan adalah faktor dalam evaluasi kehidupan dan emosi sehari-hari. Karyawan yang tidak menyukai pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat stres dan kekhawatiran harian yang tinggi. Dari berbagai item yang digunakan untuk mengukur kesejahteraan, ternyata karyawan yang tidak terikat dengan pekerjaannya memiliki angka kesejahteraan yang setara atau bahkan lebih buruk daripada orang yang tidak bekerja/pengangguran (Gallup, 2024).

Kesejahteraan karyawan merupakan titik stres yang kritis bahkan lebih dari sebelumnya, dan inilah yang perlu diperhatikan oleh pemberi kerja. Karyawan di Indonesia melaporkan bahwa mereka merasa terlalu banyak bekerja dan terbebani dengan tanggung jawab terkait pekerjaan mereka. Satu dari empat karyawan menyoroti bahwa jumlah pekerjaan yang diharapkan dari mereka tidak masuk akal

(Marwan, 2022). Oleh karena itu, pimpinan dalam sebuah organisasi merupakan pendukung yang berperan penting dalam memahami dan mengembangkan kemampuan karyawan. Untuk dapat memahami karyawan memerlukan pendekatan holistik untuk dapat mengelola ekspektasi, lingkungan, dan berbagai peristiwa yang membentuk perjalanan karir karyawan di dalam organisasi.

Isdar Marwan, Direktur Layanan Karir Mercer Indonesia, berpendapat bahwa perusahaan harus memiliki inisiatif mengenai kesejahteraan karyawan, harus dapat memanfaatkan alat digital demi efisiensi, dan membuat karyawan terlibat dalam pekerjaan yang bernilai lebih tinggi (Tan, 2023). Melalui pengelolaan kesejahteraan, keterikatan karyawan dapat dicapai dengan baik. Kesejahteraan telah menjadi tren utama bagi perusahaan pada tahun 2021. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari perusahaannya menilai tingkat kesejahteraannya 3x lebih besar dibandingkan yang merasa tidak menjadi bagian dari perusahaan. Hal ini tentunya akan sangat berpengaruh terhadap *employee engagement*, karena karyawan yang merasa menjadi bagian dari perusahaan akan terikat dengan perusahaan dan bersedia mencurahkan waktu dan tenaganya bagi perusahaan (Nasdaq, 2021).

Perencanaan Karir Karyawan

30% dari karyawan yang disurvei (Asiatoday, 2022) merasa bahwa mereka tidak dapat memenuhi tujuan karier mereka di Organisasi, 40% karyawan tidak memiliki pemahaman yang baik mengenai jalur karir di organisasi mereka. Oleh karena itu, organisasi harus lebih aktif untuk terhubung dengan karyawan mereka agar tujuan karir menjadi sesuatu yang relevan dan nyata. Organisasi perlu memastikan stabilitas dan memberikan kejelasan mengenai keberlanjutan pekerjaan kepada karyawan untuk menjaga tingkat *engagement* mereka. Sebagaimana yang kita ketahui bersama bahwa *Job security* juga menjadi salah satu faktor penting dalam *employee engagement* (Qualtrix, 2021),

4. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dalam menghadapi berbagai isu terkini ini, perusahaan di Indonesia perlu memahami bahwa *employee engagement* tidak hanya tentang pekerjaan tetapi juga tentang kesejahteraan dan rasa keterhubungan antara karyawan dengan tujuan perusahaan. *Work-life balance* terus menjadi kontributor yang signifikan di Indonesia, maka organisasi diharapkan dapat menerapkan peraturan dan kebijakan kerja yang fleksibel namun tetap memenuhi kebutuhan bisnis dan juga mengakomodir preferensi karyawan.

Dengan mempekerjakan karyawan multigenerasi, menjadi suatu tantangan tersendiri bagi organisasi untuk dapat mempertahankan budaya yang dinamis di mana setiap orang dapat menjadi diri mereka sendiri yang otentik namun secara bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.

Peningkatan jumlah *engaged employee* adalah tujuan bersama, agar kontribusi yang mereka berikan bukan sebatas menyelesaikan tugas namun merupakan keinginan dan keikhlasan yang berangkat dari dalam diri mereka. Karyawan dengan kategori *not engaged* memiliki kecenderungan untuk *quiet quitting*, karena secara psikologis mereka tidak terikat dengan pekerjaan dan perusahaannya. Mereka

memberikan waktunya namun tidak mencurahkan energi atau semangat dalam pekerjaan mereka. Karena mereka merasa kebutuhan untuk dapat terikat dengan perusahaan tidak terpenuhi. Lebih buruk lagi, kategori *actively disengaged* bagaikan bom waktu di dalam organisasi karena mereka dapat meledak sewaktu-waktu dan menyebarkan dampak negatif bagi lingkungan kerja.

Saran

Penelitian ini memiliki banyak keterbatasan dan kekurangan, penulis berharap peneliti selanjutnya dapat menganalisa *employee engagement* dan hubungannya dengan variabel yang telah diprediksi maupun dengan variabel lain yang diasumsikan. Dengan harapan dapat menjadi dasar pertimbangan perusahaan dalam pengambilan keputusan di masa depan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Asiatoday, R. (2022, Maret 1). *AsiaToday.id*. Retrieved from [asiatoday.id: https://asiatoday.id/read/employees-in-indonesia-are-more-engaged-but-less-likely-to-stay-in-their-jobs](https://asiatoday.id/read/employees-in-indonesia-are-more-engaged-but-less-likely-to-stay-in-their-jobs)
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 31-53.
- Borah, N., & Barua, M. (2018). EMPLOYEE ENGAGEMENT: A CRITICAL REVIEW OF LITERATURE. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 22-30.
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2014). Psychological capital, LMX, employee engagement & work role performance. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 342-356.
- Gallup. (2024). *State of the Global Workplace ; the voice of the world's employees* . Gallup .
- Gallup, I. (2023). GALLUP. Retrieved from [gallup.com: https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx#chapter-511907](https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx#chapter-511907)
- Hastuti, S. (2022). PENGUKURAN LEVEL KETERIKATAN KARYAWAN (EMPLOYEE ENGAGEMENT) DENGAN Q12 GALLUP PADA PT.XT. *Jurnal Saraq opat*, 54-70.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 692-724.
- Malik, N. (2023). Organizations Should Maintain Employee's Work-Life Balance. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 3793 - 3800.
- Marwan, I. (2022, Maret 11). *The Jakarta Post*. Retrieved from [TheJakartaPost.com: https://www.thejakartapost.com/opinion/2022/03/10/reversing-the-great-resignation-what-employees-in-indonesia-really-want.html](https://www.thejakartapost.com/opinion/2022/03/10/reversing-the-great-resignation-what-employees-in-indonesia-really-want.html)
- Medlin, B., & Green, K. W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement , and optimism. *Emerald Insight*, 943-956.

- Nasdaq. (2021, Maret 31). *Qualtrics Employee Experience Tren, mengungkap pendorong utama dari keterlibatan interaksi karyawan di Indonesia pada tahun 2021*. Retrieved from Media Out Reach Newswire: <https://www.media-outreach.com/news/indonesia/2021/03/31/71590/qualtrics-employee-experience-tren-mengungkap-pendorong-utama-dari-keterlibatan-interaksi-karyawan-di-indonesia-pada-tahun-2021/>
- Page, M. (2024). *The Expectation Gap*. Retrieved from https://b2bapac.page.com/1/922943/2024-07-03/vffcg/922943/17199894551VmSn5Hm/michaelpage_talent_trends_2024_id.pdf?_gl=1*rwf3h8*_gcl_au*MTUxMTExMjc4LjE3MzA1ODM0ODc.*_ga*MTI3ODAxNjU0MS4xNzMwNTgzNDg3*_ga_LHCDGR8YQ6*MTczMDU4MzQ4Ni4xLjEuMTczMDU4MzU5OS44LjAuMA
- Qualtric. (2021, maret 23). *Content Services AP*. Retrieved from [apmultimedianeewsroom: https://apmultimedianeewsroom.com/download/qualtrics-employee-experience-trends-reveals-top-drivers-of-employee-engagement-in-indonesia-in-2021/1](https://apmultimedianeewsroom.com/download/qualtrics-employee-experience-trends-reveals-top-drivers-of-employee-engagement-in-indonesia-in-2021/1)
- Ramadhani, N. F. (2024, desember 2). *Goodstats*. Retrieved from <https://data.goodstats.id>: <https://data.goodstats.id/statistic/simak-alasan-gen-z-dan-milenial-dalam-memilih-kerja-0tSNc>
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. . *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 71–92.
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. . *Managing Service Quality: An International Journal*, 88–107.
- Tan, J. (2023, Maret 22). *hrmasia*. Retrieved from [hrmasia.com: https://hrmasia.com/hr-leaders-in-indonesia-prioritising-talent-and-wellbeing/](https://hrmasia.com/hr-leaders-in-indonesia-prioritising-talent-and-wellbeing/)
- Velnampy, T., & Aravinthan, S. A. (2013). Occupational Stress and Organizational Commitment in Private Banks: A Sri Lankan Experience. *University of Jaffna Research Repository*.