

# PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI HUMAN CAPITAL CENTER PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK

Nabilah Ramadhan<sup>1</sup> & Jafar Sembiring<sup>2</sup>

## ABSTRAK

*Employee engagement* telah menjadi salah satu *issue* dalam kajian manajemen sumber daya manusia, karena memberikan banyak manfaat bagi perusahaan. Tidak hanya membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, *employee engagement* juga membuat karyawan memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan melalui peningkatan kinerja. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana tingkat *employee engagement* dari kinerja karyawan yang terjadi, serta untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di HCC Telkom.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Teknik *sampling* yang digunakan adalah sensus/total *sampling* dengan keseluruhan *sample* berjumlah 74 orang karyawan HCC Telkom. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total pengaruh 76.6%.

**Kata kunci:** Keterikatan Karyawan, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan yang ketat di era globalisasi seperti saat ini, perusahaan harus mempertahankan asset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan itu. Salah satu asset yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Manusia menjadi asset yang unik, karena merupakan satu-satunya asset yang bernyawa, sehingga diperlukan treatment khusus untuk menjaga loyalitasnya kepada perusahaan. Employee Engagement merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, seperti pendapat Macey dan Schneider (dikutip oleh Hermawan, 2011:16) yang menyatakan bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela.

*Employee engagement* sendiri merupakan keadaan psikologis di mana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* yang diminta (Mercer, dikutip oleh Carpenter & Wyman, 2007:1). Lebih lanjut, Mercer (dikutip oleh Carpenter & Wyman, 2007:1) menyatakan *employee engagement* dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim, dan perusahaan.

<sup>1</sup> Universitas Telkom

<sup>2</sup> Dosen Tetap Program Studi MM Universitas Telkom

Sirota mengembangkan survey untuk mengukur tingkat employee engagement karyawan dengan melihat dua aspek yakni apa yang diinginkan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya, serta aspek leadership yang dilakukan pemimpin dalam perusahaan. Adapun hal-hal yang dimasukkan dalam komponen penilaian survey tersebut adalah:

1) *Equity* (penerapan keadilan)

Karyawan ingin diperlakukan secara adil dalam kaitannya dengan kondisi dasar dalam bekerja. Rasa adil yang diharapkan seperti dalam berhubungan dengan orang lain dan standar minimal pribadi atau sosial. Artinya benefit yang diterima dianggap adil atau sebanding dengan pekerjaan yang dikerjakan dan cukup untuk memenuhi kebutuhan pribadi karyawan. Selain itu, rasa adil ini juga dapat dibandingkan dengan karyawan lain baik di perusahaan yang sama maupun di perusahaan lain dengan level yang sama.

Kourdi (2009:160) menjabarkan bahwa equity dapat dilihat dari tiga aspek yakni physiological, economic, dan psychological (sesuai dengan yang digunakan dalam Sirota Survey Intelligence) seseorang dalam kaitannya dengan kondisi dasar dalam bekerja.

a. Kondisi Kerja (aspek fisiologis)

Aspek ini lebih menekankan kepada kondisi lingkungan kerja yang dialami karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan dan keamanan akan membuat karyawan merasa kebutuhan dasarnya dalam bekerja telah terpenuhi sehingga terdapat indikasi bahwa lingkungan kerja yang diperoleh karyawan sudah adil

b. Kompensasi (aspek ekonomis)

Aspek ini lebih menekankan kepada kompensasi atas apa yang telah dilakukan karyawan. Penerapan keadilan dalam kompensasi ini dapat dilihat dari apakah karyawan merasa bahwa gaji dan tunjangan yang ia dapatkan sudah sesuai dengan hasil kerja yang ia lakukan. Jika gaji dan tunjangan yang diberikan sudah sesuai maka penerapan keadilan dalam aspek ekonomis sudah baik.

c. Perasaan adil (aspek psikologis)

Aspek ini lebih menekankan kepada perasaan karyawan tentang keadilan. Apabila karyawan telah merasa diperlakukan secara adil dan hormat di tempat kerja, maka penerapan keadilan dalam aspek psikologis sudah baik.

2) *Achievement* (pengakuan)

Karyawan akan antusias dalam bekerja jika dirinya mendapatkan pengakuan yang baik dari perusahaan. Dalam hal ini karyawan ingin memperoleh kebanggaan karena dapat menyelesaikan tugas penting dan selesai dengan baik, menerima pengakuan atas prestasinya, dan ikut merasa bangga atas apa yang dapat dicapai perusahaan.

Kourdi (2009:160) menjabarkan bahwa dalam mengukur achievement, Sirota Survey Intelligence menggunakan beberapa indikator untuk melihat apakah karyawan mendapatkan pengakuan yang pantas. Indikator-indikator tersebut adalah tantangan dalam pekerjaan, kesempatan untuk bertumbuh, kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, perasaan akan pentingnya pekerjaan, penghargaan atas kinerja dan perasaan bangga pada perusahaan.

3) *Camaraderie* (hubungan kekerabatan)

Karyawan akan antusias dalam bekerja jika ia merasakan kehangatan dalam hubungan kekerabatan di lingkungan kerjanya. Hubungan kekerabatan yang hangat berarti terjalin hubungan yang kooperatif dengan rekan kerja, adanya perasaan memiliki terhadap komunitas, serta perasaan saling memiliki antar kolega yang kuat.

Sirota Survey Intelligence mengukur camaraderie melalui beberapa aspek seperti hubungan dengan rekan kerja, kerjasama antar rekan dalam satu unit kerja, kerjasarna lintas unit kerja. dan kerjasama dengan departemen lain dalam perusahaan secara keseluruhan (Kourdi, 2009:161).

#### 4) Leadership {Kepemimpinan}

Kepemimpinan mempunyai definisi yang luas. Para ahli memiliki pandangannya masing-masing dalam mengartikan kepemimpinan. Robbins & Judge (2008:6) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan proses yang mencakup pemberian motivasi karyawan pengaturan orang, pemilihan saluran komunikasi yang paling efektif, dan penyelesaian konflik. Sementara itu Stogdill (dikutip oleh Putra, 2009:31) menjelaskan bahwa kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok, dengan maksud untuk mencapai tujuan dan prestasi kerja. Menurut Development Dimensions International (dikutip oleh Markos dan Sridevi, 2010:91), untuk menciptakan engagement yang tinggi, seorang manajer harus melakukan beberapa hal, diantaranya:

- a. Menyelaraskan dengan strategi usaha;
- b. Mempromosikan dan mendorong kerja sama tim dan kolaborasi;
- c. Membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang; dan
- d. Memberikan dukungan dan pengakuan dengan sesuai.



Sumber: Sirota Survey Intelligence, Klein dan Ramsay (2009:9)

Gambar 1.  
Alur Pemikiran Sirota

Berdasarkan Gambar 1, dapat terlihat bahwa untuk mendapatkan reaksi karyawan berupa engaged atau satisfied terlebih dahulu karyawan mendapatkan apa yang ia cari dari sebuah perusahaan. Karyawan akan antusias dalam bekerja jika ia mendapatkan equity (penerapan keadilan), achievement (pengakuan), dan camaraderie (hubungan kekerabatan). Kemudian karyawan juga akan merasakan leadership yang disampaikan oleh manajer atau atasannya. Dari penggabungan keduanya (apa yang karyawan cari dan apa yang telah dilakukan leader), akan tercipta reaksi karyawan atas pekerjaannya dan perusahaan secara umum. Reaksi itu dapat berupa angry atau rasa marah karena ia tidak mendapatkan apa yang dicari, kemudian atasan pun tidak menunjukkan leadership yang baik. Sebaliknya, perusahaan berharap reaksi yang timbul adalah enthused atau engaged, karena artinya karyawan mendapatkan apa yang ia butuhkan dan inginkan, perusahaan melalui leader nya juga menyampaikan leadership yang baik sehingga karyawan akan merasa terikat dengan perusahaan. Karena itu, dalam membuat employee engagement survey, Sirota memasukkan empat komponen yang mendorong terciptanya employee engagement yakni equity, achievement, camaraderie, dan leadership.

Manfaat dari employee engagement diungkapkan oleh Siddhanta dan Roy (2010:171) yang menyatakan bahwa employee engagement dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profitabilitas. Kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang menjadi akibat dari terciptanya employee engagement yang tinggi. Hal tersebut diungkapkan pula oleh Robinson et al. (dikuti oleh Little, 2006:113) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kaitan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan.

Salah satu fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia adalah melakukan penilaian kerja (Mangkunegara, 2007:2). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007:67). Penilaian kerja yang dilakukan perusahaan bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja (performance), yaitu gambaran mengenai hasil pencapaian target dalam atau perusahaan.

Mathis dan Jackson (2006:378) rnenguraikan beberapa faktor yang digunakan dalam mengukur kinerja pegawai, yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu kehadiran, dan kemampuan bekerjasama.

1. Kuantitas hasil kerja

Kinerja dapat dilihat dari banyaknya hasil kerja yang sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Kuantitas membahas berapa banyak pekerjaan yang telah dihasilkan karyawan. Wirawan (2009:69) menyatakan bahwa ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukur, yaitu dengan hanya rnenghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Dalam penelitian ini kuantitas diukur melalui jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan standar, hasil kerja yang lebih baik dan jumlah kesalahan yang diminimalisir.

2. Kualitas hasil kerja

Sulistiyani dan Rosidah (2009:286) menyatakan bahwa kualitas pekerjaan merupakan bagian substansi yang tidak dapat diabaikan. Sernentara Wirawan (2009: 70) menyatakan bahwa kualitas melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai. Dalam rnengukur kinerja berdasarkan kualitas dari hasil, dilakukan identifikasi bagaimana pencapaian kualitas pekerjaan yang dilakukan artinya melihat mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan melihat ketepatan ketelitian, kerapihan, dan keberhasilan hasil pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan.

3. Ketepatan waktu

Kinerja dilihat dari kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah diberikan. Menurut Wirawan (2009:70), kriteria ini menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu, dalarn hal ini adalah pekerjaan yang karyawan lakukan. Ketepatan waktu diukur melalui keinginan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan rnenghindari rnenunda pekerjaan.

4. Kehadiran

Kehadiran menunjukkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Kedisiplinan yang tinggi mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya (Hasibuan, 2009:193). Kehadiran dapat dukur melalui kedisiplinan dalam kehadiran, jarang tidak hadir, dan tepat waktu dalam kehadiran.

5. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama menunjukkan kemampuan karyawan dalam bersosialisasi dan membangun hubungan interpersonal untuk menyelesaikan pekerjaan. Pada

dasarnya manusia tidak dapat hidup tanpa bantuan orang lain, karenanya dibutuhkan kerjasama dalam menjalani kehidupannya, termasuk dalam menyelesaikan pekerjaan. Kerjasama (cooperation) adalah suatu usaha atau bekerja untuk mencapai suatu hasil (Baron dan Byane, dikutip oleh Sari, 2006:2). Kemampuan bekerjasama diukur dengan terjaganya hubungan baik dengan rekan, kerjasama yang dilakukan dengan baik dan komunikasi yang terjalin.

Dengan adanya pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan, maka perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya melalui upaya peningkatan employee engagement. Robinson et al. (dikutip oleh Litile 2006:113) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan. Hal senada juga diungkapkan Siddhanta dan Roy (2010:171) yang menyatakan bahwa employee engagement dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan.

Pendapat para ahli tersebut diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Rashid et al., *factors Persuading Employee engagement and Linkage of Employee engagement to Personal and Organizational Performance* pada tahun 2011. Penelitian tersebut dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terhadap 250 orang karyawan private commercial bank di Pakistan. Hasil dari penelitian Rashid et al. menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara employee engagement dengan kinerja karyawan.

Pentingnya employee engagement juga telah disadari oleh Telkom. Sejak tahun 2012, Telkom sudah menyelenggarakan Engagement Survey, untuk menggantikan survey kepuasan kerja yang rutin dilakukan setiap tahun. Hasil survey Telkom Employee Opinion Survey (TEOS) pada tahun 2011 menunjukkan bahwa indeks kepuasan kerja karyawan Telkom sebesar 80,07. Berdasarkan benchmark dari PT Wijaya Karya diketahui bahwa apabila indeks kepuasan kerja sudah mencapai 80, maka sudah tidak efektif lagi dilakukan survei kepuasan kerja karena angka ini sudah maksimal. Hal tersebut yang akhirnya melandasi Telkom melakukan Engagement Survey untuk melihat tingkat keterikatan karyawan kepada perusahaan. Karyawan yang engaged pada dasarnya ditandai dengan bagaimana karyawan dalam organisasi berkomitmen dengan mencurahkan energi dan perhatian mereka kepada perusahaan.

Employee Engagement Survey (EES) Telkom tahun 2012 diawali dengan menentukan dimensi engagement melalui survey awal. Elemen yang terkait dengan EES yang dimiliki HAY Consulting, digunakan sebagai rujukan dalam menentukan elemen yang dianggap paling penting oleh karyawan Telkom. Dari 29 elemen yang terpilih kemudian dikelompokkan menjadi 6 (enam) dimensi yaitu:

- a. Kepemimpinan dan Nilai-nilai
- b. Penghargaan dan Kompensasi
- c. Pengembangan dan Peluang Masa Depan
- d. Keseimbangan Kerja
- e. Kualitas Pekerjaan
- f. Lingkungan Pekerjaan

Berdasarkan pengukuran terhadap enam dimensi tersebut, diperoleh hasil EES Telkom tahun 2012 yaitu 73,27%. Hasil EES tersebut berada di atas hasil benchmark world class. Gallup sebesar 67% dan hasil rata-rata Asia oleh Hay Consulting sebesar 65%. Artinya tingkat employee engagement sudah baik dan dapat dikelompokkan dalam kategori engaged. Rasio berdasarkan kategori Engaged dibandingkan dengan Actively Disengaged adalah 31,04 : 1, artinya bahwa dari 31 orang karyawan yang Engaged terdapat 1 orang karyawan PT Telkom yang Actively Disengaged.

Kategori	Persentase
<i>Engaged</i>	73,27 %
<i>Not-engaged</i>	24,37 %
<i>Actively Engaged</i>	2,36 %

Rasio berdasarkan katagori *Engaged* dibandingkan dengan *Actively Disengaged* adalah 31,04 : 1

Sumber: Data internal survey kepuasan karyawan tahun 2012

Tabel 1. Hasil Employee Engagement Survey Tahun 2012

Menurut Bapak Khoirus Soleh, salah satu staf ahli di Direktorat HCGA, dalam dokumen kampion Telkom Tahun 2012, terdapat dugaan adanya hubungan antara hasil survey engagement dengan performansi bisnis Telkom, antara lain adanya peningkatan revenue sebesar 7,63% dan peningkatan profit margin sebesar 19,30% pada posisi triwulan 3 tahun 2012 jika dibandingkan dengan triwulan 3 tahun 2011.

Hubungan employee engagement dengan kinerja perusahaan juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Markos dan Sridevi pada tahun 2010 yang menyatakan bahwa employee engagement berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Selain berpengaruh terhadap kinerja perusahaan employee engagement juga berpengaruh terhadap kinerja individu karyawan, karena pada dasarnya performansi (kinerja) perusahaan terbentuk dari kinerja individual karyawannya.

Di Telkom penilaian kinerja (performance appraisa) telah menjadi agenda rutin untuk mengetahui sejauh mana prestasi kerja karyawannya. Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan perspektif balance scorecard dan hasilnya dikelompokkan dalam lima kategori seperti yang ditunjukkan dalam Tabel Kategori Kinerja Karyawan.

Score	Kategori
P1	Istimewa
P2	Baik Sekali
P3	Baik
P4	Kurang
P5	Kurang Sekali

Sumber: Data Internal Telkom

Tabel 2.  
Kategori Kinerja  
Karyawan

Semua karyawan di lingkungan Telkom akan dinilai kinerjanya, tidak terkecuali HCC Telkom. Meskipun menjadi penyelenggara dari kegiatan appraisal ini, namun karyawan HCC Telkom tidak luput untuk dinilai.

eScore	Tahun 2011		Tahun 2012	
	Jumlah	%	Jumlah	%
P1	2	1,07 %	1	0,8 %
P2	78	41,71 %	46	37,1 %
P3	104	55,61 %	76	61,3 %
P4	3	1,60 %	1	0,8 %
P5	0	0	0	0
Jumlah	187	100 %	124	100 %

Sumber: Data internal HCC Telkom 2011 dan 2012

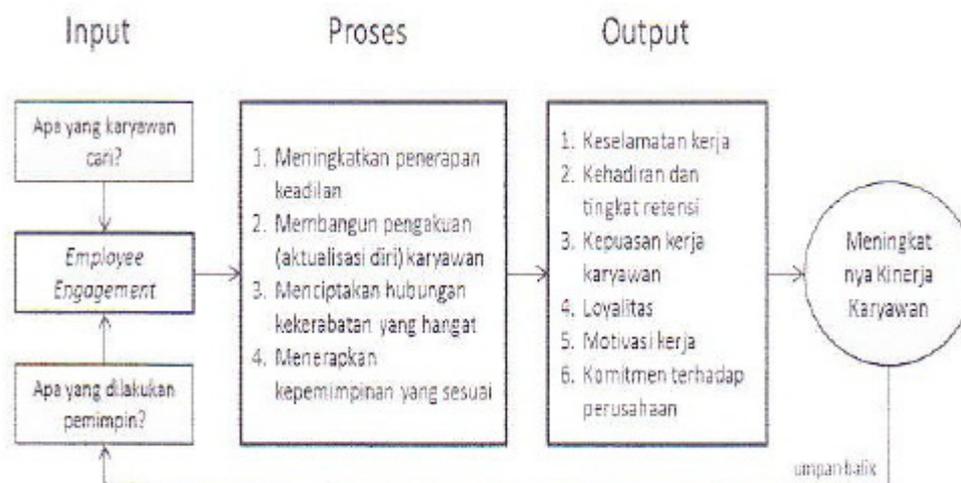
Tabel 3.  
Hasil Penelitian  
Kinerja Karyawan HCC  
Telkom Tahun 2011  
Dan 2012

Pada tahun 2011, terdapat 187 orang karyawan di HCC Telkom yang telah dinilai kinerjanya. Berdasarkan penilaian kinerja tersebut, mayoritas karyawan memiliki kinerja dalam kategori baik sebesar 55,61%. Sementara pada tahun 2012, terdapat 127 karyawan di HCC Telkom, namun hanya 124 karyawan yang dapat dilakukan penilaian kinerja karena tiga orang lainnya memiliki masa kerja kurang dari satu tahun. Menurut hasil penilaian tersebut, 61,3% karyawan (76 orang) memiliki skor P3 artinya mayoritas karyawan HCC Telkom memiliki kinerja dalam kategori baik.

Berdasarkan Tabel 3, terlihat beberapa perubahan persentase dalam karyawan yang diukur kinerjanya. Persentase jumlah karyawan dengan nilai P1, P2, dan P4 mengalami penurunan sementara jumlah karyawan dengan nilai P3 mengalami peningkatan persentase. Jika dilihat hasil survey EES Telkom diatas, diketahui bahwa tingkat employee engagement karyawan Telkom menunjukkan hasil yang tinggi. Akan tetapi, belum diketahui adanya korelasi antara tingginya tingkat employee engagement dengan perubahan kinerja karyawan yang terjadi di tahun yang sama yakni tahun 2012. Sehingga perlu dikaji lebih lanjut seberapa besar peran employee engagement dalam menunjang kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas penulis ingin melakukan penelitian mengenai bagaimana pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Maka penulis mengajukan topik bahasan dengan judul **“Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Centre PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.”**

## KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 2.  
Kerangka Pemikiran

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kausal. Menurut Sanusi (2011:15), penelitian kausal disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat antar variabel. Umumnya hubungan tersebut sudah dapat diprediksi oleh peneliti, sehingga peneliti dapat menyatakan klasifikasi variabel penyebab, variabel antara, dan variabel terikat. Sifat dari penelitian ini adalah verifikatif. Menurut Arikunto (2006:8) penelitian verifikatif ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pola hubungan kausal yang mengungkapkan pengaruh sebuah atau seperangkat variabel terhadap sebuah atau lebih variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Dengan kata lain melalui metode ini ingin dilihat seberapa besar peran atau pengaruh suatu variabel penyebab terhadap variabel akibat yang dinyatakan dengan koefisien jalur.

Yang menjadi variabel pada penelitian ini adalah employee engagement sebagai variabel independen dan variabel Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Variabel independen, menurut Hair et.al (2011:134), adalah sebuah karakteristik yang terukur yang mempengaruhi atau menjelaskan variabel dependen. Sementara variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas atau variabel independen (Sugiyono, 2010:39). Dimensi employee engagement yang kemudian dijadikan variabel X dalam penelitian ini diambil berdasarkan model Sirota (dikutip oleh Klein dan Ramsay, 2009:19) menguraikan employee engagement menjadi empat dimensi yaitu equity, achievement, camaraderie, dan leadership. Sementara itu, dimensi kinerja karyawan yang kemudian dijadikan indikator dalam penelitian didasarkan pada teori Mathis dan Jackson 2006:378 yang menguraikan dimensi yang diukur dalam melihat tingkat kinerja karyawan, yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan HCC Telkom yang termasuk pada golongan Band III, IV, V, dan VI. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus atau sampling jenuh. Menurut Hair et.al. (2011:164), sensus menginvestigasi semua elemen dalam populasi. Sejalan dengan itu, Sugiyono (2010:85) menyatakan bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, teknik ini digunakan bila jumlah populasi relatif kecil. Karyawan HCC Telkom per 1 Juni 2013 adalah sebanyak 91 orang, namun pada saat penyebaran kuesioner, jumlah karyawan yang berada di tempat adalah sebanyak 79 orang, sehingga jumlah kuesioner yang disebar berjumlah 79 eksemplar.

Keterangan Karyawan	Jumlah
Karyawan per 1 Juni 2013	91 orang
Karyawan yang mengikuti GTP ( <i>Global Talent Program</i> )	9 orang
Karyawan yang meninggal dunia	1 orang
Karyawan yang cuti hamil	1 orang
Karyawan yang sedang melaksanakan ibadah umroh	1 orang
Jumlah sampel	79 orang

Tabel 4.  
Jumlah Sampel pada  
Waktu Penyebaran  
Kuesioner

Klasifikasi Kuesioner	Jumlah
Kuesioner yang disebar	79 eksemplar
Kuesioner yang kembali	75 eksemplar
Kuesioner yang tidak sah	1 eksemplar
Kuesioner yang sah	74 eksemplar

Tabel 5.  
Tabel Perincian  
Penyebaran dan  
Pengembalian  
Kuesioner Penelitian

Berdasarkan Tabel diatas, jumlah kuesioner yang disebar adalah sebanyak 79 eksemplar, disesuaikan dengan jumlah sampel pada waktu penyebaran kuesioner. Kuesioner dianggap sah jika pernyataan pada kuesioner dijawab seluruhnya dan pada setiap pernyataan hanya terdapat satu jawaban. Dan 79 eksemplar kuesioner yang disebarkan, jumlah eksemplar yang kembali adalah sebanyak 75 buah, namun setelah dilakukan pemeriksaan, terdapat satu eksemplar yang tidak sah karena pernyataan pada kuesioner tidak dijawab semua. Karena itu, jumlah responden dalam penelitian ini, berdasarkan jumlah eksemplar kuesioner yang sah, adalah sebanyak 74 responden.

Teknik data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (path analysis). Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2010:206). Teknik analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel

employee engagement (X) dan kinerja karyawan (Y) dengan cara menghitung rata-rata (mean) dari masing-masing variabel penelitian.

Analisis Jalur (Path Analysis) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antar variabel melalui uji hipotesis secara simultan dan parsial. Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Riduwan & Kuncoro, 2011:2).

## HASIL PENELITIAN

### Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Rata-rata persentase tanggapan responden mengenai variabel employee engagement adalah sebesar 81,81% dan berada pada kategori sangat tinggi. Sehingga dapat dikatakan bahwa, tingkat employee engagement yang dibentuk melalui equity, achievement, camaraderie, dan leadership di HCC Telkom sudah baik karena masuk dalam kategori sangat tinggi. Namun, terdapat dua variabel yakni equity (80,63%) dan achievement (81,08%) yang belum masuk dalam kategori sangat tinggi. Jika HCC Telkom dapat lebih meningkatkan rasa keadilan dan penghargaan bagi karyawan, maka tingkat employee engagement yang diperoleh bisa lebih baik lagi.

### Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

Melalui 12 pernyataan yang diajukan mengenai kinerja karyawan (Y), persentase rata-rata tanggapan responden mengenai kinerja karyawan adalah sebesar 83.70%. Persentase tersebut pada garis kontinum termasuk dalam kategori sangat tinggi. Persentase tanggapan responden tertinggi mengenai kinerja karyawan adalah dalam hal menjaga hubungan baik dengan rekan kerja (87,50%), sementara persentase terendah adalah dalam hal menyelesaikan jumlah pekerjaan yang sesuai standar (81,42%). Hal tersebut dapat menjadi pertimbangan bagi HCC Telkom untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawannya.

### Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur (path analysis) dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui signifikansi dan besaran pengaruh variabel employee engagement terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis dalam analisis jalur dilakukan secara simultan (bersama-sama) dan parsial (terpisah). Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan analisis jalur, maka hasil pengujian hipotesis, baik secara simultan maupun parsial, disajikan dan dirangkum pada Tabel berikut:

Hipotesis	Hasil Uji	Kesimpulan	Arti
Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	$F_{hitung} = 56,434$ (lebih besar daripada $F_{tabel}$ , 2,505)	$H_0$ ditolak	Perubahan pada variabel <i>employee engagement</i> menimbulkan perubahan secara signifikan pada kinerja karyawan
Equity berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	$t_{hitung} = 3,350$ (lebih besar daripada $t_{tabel}$ , 1,994)	$H_0$ ditolak	Perubahan pada variabel <i>equity</i> menimbulkan perubahan secara signifikan pada kinerja karyawan
Achievement berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	$t_{hitung} = 2,382$ (lebih besar daripada $t_{tabel}$ , 1,994)	$H_0$ ditolak	Perubahan pada variabel <i>achievement</i> menimbulkan perubahan secara signifikan pada kinerja karyawan
Camaraderie berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	$t_{hitung} = 0,190$ (lebih besar daripada $t_{tabel}$ , 1,995)	$H_0$ diterima	Perubahan pada variabel <i>camaraderie</i> berpengaruh tidak signifikan pada kinerja karyawan
Leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	$t_{hitung} = 2,809$ (lebih besar daripada $t_{tabel}$ , 1,994)	$H_0$ ditolak	Perubahan pada variabel <i>camaraderie</i> menimbulkan perubahan secara signifikan pada kinerja karyawan

Tabel 6.  
Hasil Pengujian  
Hipotesis

Hasil perhitungan analisis jalur secara simultan menunjukkan bahwa empat variabel dalam employee engagement yakni equity, achievement, camaraderie, dan leadership secara simultan atau bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besaran pengaruh yang terjadi secara simultan adalah sebesar 76,60%. Sehingga dapat dikatakan bahwa peningkatan yang terjadi pada rasa keterikatan karyawan dengan perusahaan, akan menimbulkan peningkatan pada kinerja karyawan sebesar 76,60% kali satuan perubahan.

Meskipun secara simultan, keempat variabel menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, namun setelah diuji secara parsial, terdapat satu variabel yang berpengaruh tidak signifikan. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa camaraderie ( $X_3$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap Y. Sehingga dapat dikatakan bahwa peningkatan rasa kebersamaan dan persahabatan tidak mempengaruhi timbulnya peningkatan kinerja karyawan. Sesuai ketentuan dalam analisis jalur, jika terdapat variabel eksogen yang berpengaruh tidak signifikan maka harus dilakukan uji ulang dengan tidak menyertakan variabel tersebut (trimming theory). Karena itu, variabel camaraderie ( $X_3$ ) tidak dimasukkan dalam pengujian berikutnya.

Hasil uji ulang secara parsial menunjukkan bahwa tiga variabel yakni equity, achievement, dan leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Besarnya pengaruh dari variabel equity ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 32,03%, besarnya pengaruh dari variabel achievement ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 22,83%, sementara besarnya pengaruh dari variabel leadership ( $X_4$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 21,57%.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan uji statistik mengenai pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan, dapat ditarik beberapa kesimpulan yang diharapkan mampu menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya dalam penelitian ini. Kesimpulan yang ditarik adalah sebagai berikut:

1. Melalui pengolahan data dalam statistik deskriptif, didapatkan kesimpulan bahwa tingkat employee engagement di HCC Telkom termasuk dalam kategori sangat tinggi dengan persentase 81,81%. Sehingga dapat dikatakan bahwa rasa keterikatan yang timbul dari karyawan HCC Telkom terhadap perusahaan sangat tinggi sehingga dapat dikatakan karyawan terikat dengan perusahaan. Employee Engagement yang terjadi merupakan hasil dari penerapan keadilan,
  - a. Penerapan equity atau keadilan di HCC Telkom, menurut hasil pengolahan data statistik deskriptif termasuk dalam kategori tinggi (80,63%). Sehingga dapat dikatakan bahwa, karyawan HCC Telkom merasa telah mendapat perlakuan yang adil, sehingga mendorong timbulnya keterikatan dari diri karyawan terhadap perusahaan.
  - b. Implementasi achievement atau pengakuan di HCC Telkom, menurut hasil pengolahan data statistik deskriptif termasuk dalam kategori tinggi (81,08%). Sehingga dapat dikatakan bahwa, karyawan HCC Telkom merasa telah mendapat pengakuan yang sesuai, baik secara finansial maupun non-finansial dari perusahaan, sehingga mendorong timbulnya keterikatan yang tinggi dari karyawan terhadap perusahaan.
  - c. Sementara itu, camaraderie atau hubungan kekerabatan di HCC Telkom, menurut hasil pengolahan data statistik deskriptif termasuk dalam kategori sangat tinggi (83,02%). Sehingga dapat dikatakan bahwa, hubungan dan kerjasama antar karyawan terjalin dengan baik, sehingga mendorong timbulnya keterikatan dari karyawan terhadap perusahaan.

- d. Implementasi leadership atau kepemimpinan di HCC Telkom, menurut hasil pengolahan data statistik deskriptif termasuk dalam kategori tinggi (82,52%). Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh leader di HCC Telkom telah baik dan mendorong timbulnya keterikatan karyawan yang sangat tinggi.
2. Berdasarkan pengolahan data kuesioner melalui statistik deskriptif, didapatkan kesimpulan bahwa tingkat kinerja karyawan di HCC Telkom termasuk dalam kategori sangat tinggi dengan persentase sebesar 83,70%. Sehingga dapat dikatakan bahwa, hasil kerja karyawan baik itu berupa kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama dapat dikatakan baik.
3. Untuk mengetahui pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan, dilakukan pengujian hipotesis dengan hasil sebagai berikut:
  - a. Melalui hasil pengolahan data menggunakan analisis jalur, dapat dilihat bahwa uji hipotesis secara bersama-sama (simultan) menunjukkan variabel equity (X1), achievement (X2), camaraderie (X3), dan leadership (X4) memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 76,60%. Sehingga dapat dikatakan bahwa, employee engagement berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, peningkatan yang terjadi pada rasa keterikatan karyawan pada perusahaan, akan menimbulkan peningkatan pada kinerja karyawan sebesar 76,60% kali satuan perubahan.
  - b. Melalui hasil pengolahan data menggunakan analisis jalur, dapat diperoleh hasil uji hipotesis secara individu (parsial) sebagai berikut:
    - 1) Variabel *equity* (X1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 32,03%. Sehingga dapat dikatakan bahwa peningkatan penerapan keadilan di HCC Telkom akan mempengaruhi timbulnya peningkatan kinerja karyawan sebesar 32,03% kali satuan perubahan.
    - 2) Variabel *achievement* (X2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 22,83%. Sehingga dapat dikatakan bahwa peningkatan implementasi pengakuan di HCC Telkom akan mempengaruhi timbulnya peningkatan kinerja karyawan sebesar 22,83% kali satuan perubahan.
    - 3) Variabel *camaraderie* (X3) memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan kekerabatan yang terjadi di HCC Telkom tidak akan mempengaruhi timbulnya peningkatan kinerja karyawan.
    - 4) Variabel *leadership* (X4) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 21,57%. Sehingga dapat dikatakan bahwa peningkatan implementasi kepemimpinan yang baik di HCC Telkom akan mempengaruhi timbulnya peningkatan kinerja karyawan sebesar 21,57% kali satuan perubahan.

## Saran

### 1. Saran bagi HCC Telkom

Berdasarkan pengolahan data dalam penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

- 1) Hasil analisis tanggapan responden menunjukkan bahwa tingkat employee engagement yang terjadi di HCC Telkom termasuk dalam kategori sangat tinggi dengan persentase tanggapan sebesar 81,81%. Dari keempat variabel, variabel equity memiliki persentase terendah yakni sebesar 80,63%. Maka, untuk meningkatkan employee engagement dari implementasi rasa keadilan, HCC Telkom diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih adil baik itu dari kondisi lingkungan kerja, kompensasi, dan memperhatikan perasaan adil yang dirasakan karyawan.

- 2) Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel equity (X1), achievement (X2), dan leadership (X4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel dengan besaran pengaruh paling tinggi adalah variabel equity (X1) sehingga untuk semakin meningkatkan kinerja karyawan, HCC Telkom diharapkan dapat memberi perhatian lebih pada penerapan rasa keadilan.

## 2. Saran bagi Studi Lanjutan

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya bahwa employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil temuan ini diharapkan dapat memberi masukan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai employee engagement dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Beberapa saran yang dapat diberikan untuk peneliti yang akan melanjutkan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian dengan objek penelitian perusahaan yang berbeda atau sejenis. Hal tersebut dikarenakan setiap perusahaan memiliki kebijakan berbeda-beda sehingga employee engagement yang terjadi dapat dibandingkan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Hasil penelitian pun akan memberikan masukan yang lebih efektif bagi perusahaan untuk terus meningkatkan level keterikatan karyawannya.
- 2) Peneliti lain dapat melakukan penelitian dengan mengganti variabel dependen yang berbeda dengan penelitian ini. Variabel dependen yang digunakan dapat berupa produktifitas kerja, motivasi kerja, maupun tingkat turnover.
- 3) Peneliti lain juga dapat melakukan penelitian dengan mengganti variabel independen yang berbeda dengan penelitian ini. Variabel independen yang dapat digunakan antara lain kualitas hubungan atasan-bawahan, dukungan organisasi, komitmen organisasi, maupun masa kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Klein, Douglas A & Ramsay, Craig. (2009). *Practical Guidance on Building A Solid Employee Engagement Survey*. In *Sirota Survey Intelligence's Article*. Retrieved from <http://www.growbold.com/files/20090826-boldworkshop-sirotain.tuit.pdf>, diakses 10 Juni 2013
- Kourdi, Jeremy. (2009). *100 Great Business Ideas*. Singapore: Marshall Cavendish International
- Mathis, Robert L, & Jackson, John H. (2006). *Human Resource Management*, alih bahasa. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, Stephen & Judge, Timothy. (2008). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sulistiyani, Ambar T. & Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu