



2024

Dr. dr. Daniel Kisahwan, M.M
Dr. Deni Hermana, S.E., M.M

EMPLOYEE ENGAGEMENT

Teori dan Praktik bagi Keunggulan
Kompetitif di Industri Farmasi



EMPLOYEE ENGAGEMENT

Teori dan Praktik bagi Keunggulan Kompetitif
di Industri Farmasi

Dr. dr. Daniel Kisahwan, M.M
Dr. Deni Hermana, S.E., M.M



Employee Engagement: Teori dan Praktik bagi Keunggulan Kompetitif di Industri Farmasi

Penulis:

Dr. dr. Daniel Kisahwan, M.M

Dr. Deni Hermana, S.E., M.M

ISBN:

Penyunting:

Inggang Perwangsa Nuralam, SE., MBA., PhD

Perancang Sampul:

Roman Wijaya

Penata Letak:

Sekaring Tyas W.

Pracetak dan Produksi:

Tim Kreatif Rumah Cemerlang Indonesia

Penerbit:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151

Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Cetakan Pertama, Maret 2024

i-xvi+174 hlm, 15.5 cm x 23.5 cm

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

All Rights Reserved

Dilarang keras memfotokopi atau memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini tanpa seizin tertulis dari penerbit

PRAKATA

Dengan penuh kebanggaan, saya mempersembahkan buku "Employee Engagement: Teori dan Praktik bagi Keunggulan Kompetitif". Buku ini merupakan hasil dari pengembangan serta pemikiran mendalam dan pengalaman praktis saya dalam menjelajahi potensi keterlibatan karyawan untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi sebuah organisasi.

Dalam perjalanan panjang saya dalam industri farmasi, saya telah menyaksikan betapa pentingnya peran keterlibatan karyawan dalam kesuksesan sebuah perusahaan. Pengalaman tersebut mendorong saya untuk menggali lebih dalam, tidak hanya dalam teori-teori terkait, tetapi juga dalam praktik terbaik yang dapat diterapkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan melibatkan karyawan secara optimal.

Melalui buku ini, saya berbagi pengetahuan dan wawasan yang saya peroleh selama bertahun-tahun dalam industri ini. Saya berharap buku ini tidak hanya menjadi sumber inspirasi, tetapi juga panduan praktis bagi para pemimpin dan praktisi sumber daya manusia di perusahaan farmasi. Dengan penerapan konsep-konsep dan strategi yang terdapat dalam buku ini, saya yakin perusahaan-perusahaan farmasi akan mampu menurunkan tingkat turnover intention dan memperkuat posisi kompetitif mereka di pasar.

Pertama-tama saya ingin mengucapkan syukur kepada Tuhan Yesus yang begitu baik, saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada istri tercinta dr.Carolina J Hendrata Sp.Ak yang dengan tidak mengenal lelah memberikan motivasi dan putra putri Nicholas, Marco dan Abigail yang memberikan inspirasi sehingga ada keberanian untuk menulis buku ini.

Dan khususnya untuk Prof. Dr. Bahtiar Usman, S. E., M.M dan Dr. H. Yusuf Alhadihaq, M.Pd., M.Si yang terus mendukung serta memotivasi dan sangat membantu proses penulisan buku ini.

Terimakasih kepada para pembaca yang telah memberikan kesempatan bagi saya untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman saya yang sangat terbatas. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan dapat menginspirasi kita semua.

Terima kasih,

Dr. dr. Daniel Kisahwan, M.M

Dr. Deni Hermana, S.E., M.M

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Dinamika Perusahaan Farmasi	2
1.2 Tantangan Perusahaan Farmasi Jepang.....	3
1.3 Tata Kelola Sumber Daya Manusia.....	3
BAB 2 ISU PADA EMPLOYEE ENGAGEMENT	9
2.1 Perkembangan Teoritis <i>Employee Engagement</i>	10
2.2 Isu dalam <i>Employee engagement</i>	11
2.3 Permasalahan dalam <i>Employee Engagement</i>	13
2.3.1 Komunikasi	13
2.3.2 Pengakuan terhadap para Pegawai	18
2.3.3 Lemahnya Tumbuh-Kembang Karir dan Pekerjaan ..	20
2.3.4 <i>Work-life Balance</i>	21
2.3.5 <i>Bad Leadership</i>	22
2.3.6 Kondisi Lingkungan Buruk.....	27
2.3.7 Budaya Perusahaan Buruk.....	28
2.4 Upaya Penyelesaian.....	29
BAB 3 DAMPAK EMPLOYEE ENGAGEMENT.....	33
3.1 Kepuasan Kerja Menurun.....	34
3.2 Produktivitas Berkurang.....	35
3.3 Dampak Negatif pada Kesehatan Mental.....	36
3.4 Menurunnya Komitmen terhadap Organisasi	36
3.5 Kehilangan Karyawan Berbakat.....	37
3.6 Lemahnya Ekstra Peran Pegawai	38
3.7 <i>Absenteeism</i> dan <i>Turnover Intention</i> yang tinggi.....	39
3.8 Budaya Perusahaan	40

3.9	Moral Perusahaan.....	41
BAB 4 TEORI DAN PENGUKURAN EMPLOYEE ENGAGEMENT45		
4.1	Memahami <i>Employee Engagement</i>	46
4.2	Pengukuran <i>Employee Engagement</i>	49
BAB 5 FAKTOR KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA55		
5.1	Kepemimpinan.....	56
5.2	Gaya Kepemimpinan	59
5.2.1	Otokratis.....	60
5.2.2	Demokratis.....	62
5.2.3	<i>Laissez-faire</i>	63
5.2.4	<i>Transformasional Leadership</i>	65
5.2.5	<i>Servant Leadership</i>	69
5.2.6	<i>e-Leadership</i>	72
5.2.7	<i>Ethical Leadership</i>	75
5.2.8	<i>Authentic Leadership</i>	76
5.3	Budaya Organisasi.....	78
BAB 6 FAKTOR POLA HUBUNGAN INDIVIDU83		
6.1	Pemenuhan Kontrak Psikologis (<i>Psychological Contract Fulfillment</i>)	84
6.1.1	Dimensi Pemenuhan Kontrak Psikologis	87
6.1.2	Indikator <i>Psychological Contract Fulfillment</i>	89
6.2	Dukungan Sosial (<i>Social Support</i>).....	92
6.2.1	Dimensi Dukungan Sosial	96
6.2.2	Indikator Dukungan Sosial	97
BAB 7 KONSEKUENSI EMPLOYEE ENGAGEMENT: POSITIF DAN NEGATIF..... 101		
7.1	Motivasi Intrinsik.....	102
7.2	<i>Job Performance</i>	103
7.3	<i>Burnout</i>	108
7.4	<i>Turnover Intention</i>	109

BAB 8 KAJIAN EMPIRIS: PERUSAHAAN FARMASI.....	115
8.1 Gambaran Umum Kajian.....	116
8.2 <i>Employee Engagement</i> pada Perusahaan Farmasi.....	117
8.3 <i>Turnover Intention</i> Perusahaan Farmasi	122
8.4 Argumentasi Kajian	128
 BAB 9 POLA HUBUNGAN <i>PSYCHOLOGICAL CONTRACT</i> <i>FULLFILLMENT</i>	133
9.1 <i>Psychological Contract Fulfillment</i> (PCF) dan <i>Work Engagement</i> (WE).....	134
9.1.1 Pembelajaran pada Perusahaan Farmasi PMA Jepang di Indonesia	136
9.2 <i>Psychological Contract Fulfillment</i> (PCF) dan <i>Turnover Intention</i> (TI) pada <i>Work Engagement</i> (WE).	137
9.2.1 Pembelajaran pada Pegawai Perusahaan Farmasi PMA Jepang di Indonesia	139
9.3 <i>Psychological Contract Fulfillment</i> (PCF) dan <i>Turnover Intention</i> (TI)	142
9.3.1 Pembelajaran pada Pegawai Perusahaan Farmasi PMA Jepang di Indonesia	144
 BAB 10 POLA HUBUNGAN SOCIAL SUPPORT	147
10.1 <i>Social Support</i> dan <i>Work Engagement</i>	148
10.1.1 Pembelajaran pada Pegawai Perusahaan Farmasi PMA Jepang di Indonesia	150
10.2 <i>Social Support</i> dan <i>Turnover Intention</i> pada <i>Work Engagement</i>	152
10.2.1 Pembelajaran pada Pegawai Perusahaan Farmasi PMA Jepang di Indonesia	154
10.3 <i>Social Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	157
10.3.1 Pembelajaran pada Pegawai Perusahaan Farmasi PMA Jepang di Indonesia	158
 BAB 11 EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF	161

11.1 <i>Employee Engagement Today</i>	162
11.1.1 <i>Employee Engagement</i> Memengaruhi Tingkat Produktivitas.....	163
11.1.2 <i>Employee Engagement</i> Tinggi akan Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	165
11.1.3 <i>Employee Engagement</i> Memengaruhi Tingkat <i>Turnover Intention</i> maupun <i>Actual</i>	165
11.1.4 <i>Turnover</i> Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas Perusahaan.....	167
11.1.5 <i>Employee Engagement</i> Mendorong Peningkatan kinerja Keuangan.....	168
11.1.6 <i>Employee Engagement</i> Mendorong Kualitas Kerja yang Lebih Baik.....	168
11.2 Keunggulan Bersaing	169
 BAB 12 EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KEBERLANJUTAN	175
12.1 SDM sebagai Keunggulan Bersaing	176
12.2 Keberlanjutan SDM	178
12.3 Temuan Penting Kajian	179
12.3.1 Pengaruh Dominan terhadap WE adalah PCF	179
12.3.2 Pengaruh Terendah terhadap TI adalah PCF.....	181
 DAFTAR PUSTAKA.....	185

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data Jenis Kelamin	116
Tabel 2. Data Usia.....	116
Tabel 3. Data Pengalaman Kerja	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Data Survei Kepedulian Pegawai pada Beberapa Perusahaan Farmasi PMA Jepang di Indonesia	6
Gambar 2.	<i>Grid of Work Engagement</i>	52
Gambar 3.	Hasil Survei Perubahan Sikap sebagai Indikasi dari <i>Turnover Intention</i> pada PT. I (Perusahaan Farmasi PMA Jepang di Indonesia).....	127

———— Bab 1

Pendahuluan

1.1 Dinamika Perusahaan Farmasi

Perusahaan farmasi di seluruh dunia berada dalam tekanan tinggi untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Akselerasi teknologi dan informasi berimbas pada percepatan perubahan di dunia bisnis (Deloitte, 2015). Akselerasi tersebut mengakibatkan percepatan laju kompetisi dan bahkan menuju hiperkompetisi (Goeltz, 2014). Perubahan terjadi semua sektor bisnis. Persaingan global di industri farmasi menarik investasi dengan tantangan yang semakin ketat. Potensi keuntungan yang dapat dicapai dalam industri farmasi sangat besar. Garafata *et al.* (2010) menegaskan perusahaan farmasi menyumbang sekitar 40% dari seluruh pendapatan di seluruh dunia. Pasar farmasi Indonesia menguasai 27% pangsa pasar dari industri farmasi di ASEAN. Konsumsi obat Indonesia akan mengalami pertumbuhan yang signifikan tiga hingga lima tahun mendatang terutama disebabkan dorongan dari program Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) (Laporan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial, 2017).

Berdasarkan *Healthcare and LifeScience Review* bulan Agustus pada tahun 2017 pasar industri farmasi Indonesia sebesar 47,6 triliun rupiah. Pangsa pasar di Indonesia didominasi oleh perusahaan farmasi lokal (Penanaman Modal Dalam Negeri/PMDN) sebesar 72% dengan laju pertumbuhan majemuk (CAGR) 5 tahun terakhir 7,07% dan pangsa pasar perusahaan farmasi asing (Penanaman Modal Asing/PMA) sebesar 28% dengan laju pertumbuhan majemuk (CAGR) 5 tahun terakhir 9,83%. Potensi pasar di Indonesia sangat menarik bagi perusahaan-perusahaan farmasi asing baik untuk investasi maupun berkompetisi termasuk bagi perusahaan farmasi PMA Jepang. Kondisi pasar di Indonesia memberikan tantangan tersendiri bagi PMA di tengah dominasi perusahaan domestik.

1.2 Tantangan Perusahaan Farmasi Jepang

Industri farmasi PMA Jepang di Indonesia menghadapi tantangan akibat adanya perubahan pada sistem layanan kesehatan. Terjadi pergeseran sikap pembayar dan pemberdayaan pasien sehubungan diluncurkannya program pelayanan kesehatan BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) oleh pemerintah. Model layanan kesehatan BPJS menekan perusahaan industri farmasi untuk mengurangi harga secara signifikan dan menuntut produktivitas dan efisiensi lebih tinggi yang diindikasikan dengan layanan produk lebih murah dan bermutu.

Perusahaan farmasi PMA Jepang berupaya untuk memenuhi tuntutan model layanan kesehatan BPJS melalui perbaikan pada fungsi Sumber Daya Manusia (SDM). Machado (2015) menegaskan bahwa berdasarkan pendekatan generalis, SDM sebagai modal manusia yang dikontrol secara langsung melalui sistem kerja organisasi untuk keunggulan kompetitif. Pendekatan khusus menekankan pada keterampilan, pengetahuan, kemampuan, sikap, pengalaman, dan lama kerja pegawai. Terjadi pergeseran sistem tata kelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dapat dilihat dari pemanfaatan pegawai untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, khususnya melalui praktik SDM (Dzansi dan Dzansi, 2010). Praktik Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai perencanaan sumber daya manusia dan kemajuan organisasi bertujuan untuk mencapai tujuan melalui manajemen modal manusia yang efisien (Babu dan Reddy, 2013). Perbaikan pada sistem tata kelola SDM terjadi seiring dengan adanya tuntutan perubahan persaingan.

1.3 Tata Kelola Sumber Daya Manusia

Fungsi tata kelola SDM fokus pada pemeliharaan dan pengembangan ketersediaan SDM yang menjamin keberlanjutan operasional dan implementasi strategi bisnis perusahaan farmasi PMA Jepang. Fungsi pemeliharaan SDM antara lain mengelola isu-

isu SDM sebagai prioritas seperti *Turnover Intention*. Duan *et al.* (2019) mengemukakan tentang pemeliharaan pegawai baik secara mental dan fisik sebagai masalah yang mendapatkan perhatian utama. Keberhasilan integrasi cara kerja perusahaan farmasi PMA Jepang dapat dilihat dari kemampuannya mengelola isu-isu SDM global.

Tindakan pemeliharaan SDM membantu menurunkan masalah-masalah yang mendapatkan perhatian seperti *Turnover Intention* dan mendukung pencapaian organisasi. Grugulis (2007) menjelaskan organisasi yang sukses diindikasikan dengan tingkat *turnover* pegawai yang rendah. Keberhasilan fungsi SDM untuk menurunkan indikasi *Turnover Intention* menentukan keberhasilan hidup organisasi.

Tingkat *Turnover Intention* yang tinggi tidak hanya akan meningkatkan biaya rekrutmen dan seleksi, *Turnover Intention* mengurangi moral organisasi dan melemahkan modal intelektual, ini tidak kondusif untuk pengembangan usaha yang sehat dan berkelanjutan (Wang *et al.*, 2017). McCarthy *et al.*, (2007) menyebutkan bahwa *intention* adalah penentu langsung perilaku aktual *turnover* dan indikator yang akurat dari perilaku *turnover*.

Turnover Intention menjadi topik hangat yang menjadi perhatian akademisi maupun para praktisi. Xiong *et al.* (2017) mengemukakan pegawai yang mulai berpikir dan menyatakan untuk meninggalkan pekerjaan sebagai indikasi *Turnover Intention*. Memon *et al.* (2016) menjelaskan indikator *Turnover Intention* yaitu pegawai mulai mempertimbangkan dengan serius untuk meninggalkan pekerjaan, mencari informasi pekerjaan di perusahaan lain, merasa harus berhenti dari pekerjaan tanpa alasan yang jelas, dan merasakan kondisi kerja menjadi lebih buruk.

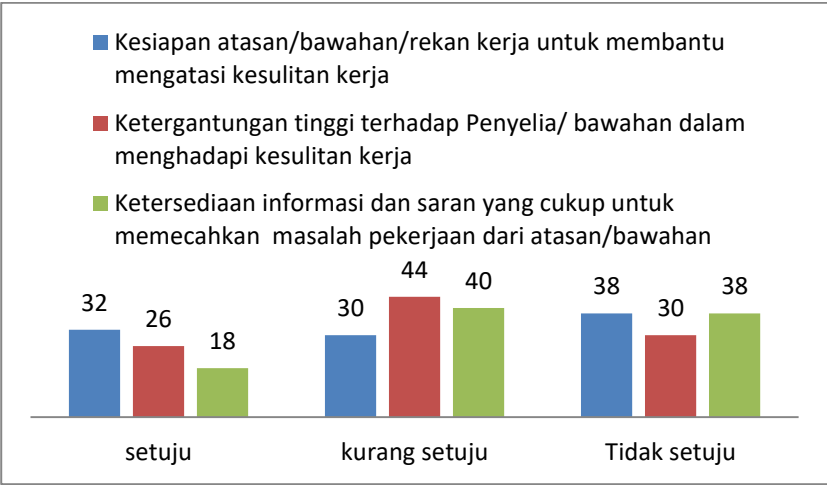
Berdasarkan laporan internal bulan Oktober 2019 dari salah satu perusahaan farmasi PMA Jepang PT. I data *turnover voluntary rate* periode Januari-Desember 2016 sebesar 7.1% dan periode yang sama di tahun 2017 sebesar 10% dan untuk periode

Januari—Oktober 2019 sebesar 15,9%. Upaya untuk menurunkan *Turnover Intention* individu dengan cara meningkatkan atau memperbaiki faktor penyebabnya. *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Psychological Contract Fulfillment* dengan *Turnover Intention* (Sheehan *et al.*, 2019).

Hubungan antara *Psychological Contract Fulfillment* dengan *Turnover Intention* dapat dijelaskan berdasarkan *social exchange theory* seperti dikemukakan Thibault dan Kelley (1959). Oreg (2011) menjelaskan konteks internal berfokus pada konsep keterlibatan, *Psychological Contract Fulfillment* dan kepercayaan untuk menggambarkan konteks internal di mana perubahan organisasi terjadi. Evaluasi *psychological contract* yang menguntungkan menyebabkan pegawai menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan dan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada efektivitas organisasi (Bal *et al.*, 2008; Zhao *et al.*, 2007). Rousseau (1995) sebelumnya menjelaskan bahwa pegawai yang menganggap majikan dapat memenuhi bidang kewajibannya lebih cenderung terlibat dan memiliki niat meninggalkan organisasi yang rendah. *Psychological Contract Fulfillment* didefinisikan sebagai “sejauh mana salah satu pihak dalam kontrak menganggap yang lain telah memenuhi kewajibannya” (Lee, 2011). Schaufeli, (2002) mendefinisikan *Work Engagement* sebagai keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, memuaskan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Work Engagement* sebagai keadaan kognitif afektif yang lebih persisten dan meresap yang tidak terfokus pada individu, objek, peristiwa, atau perilaku tertentu. Keterikatan emosional positif atau negatif pegawai yang dapat diukur atas pekerjaan, kolega, dan organisasi sangat memengaruhi kesediaan untuk bekerja.

Mengacu pada indikator *social support* serta pentingnya variabel tersebut dalam pekerjaan tersebut, hasil survei terhadap pegawai farmasi PMA Jepang menunjukkan kondisi dengan fakta sebaliknya. Para pegawai cenderung merasa sendiri dalam

melaksanakan pekerjaannya. Atasan lebih sibuk dengan target dan rekan kerja lebih fokus pada pekerjaannya.



Sumber: Duan (2019)

Gambar 1. Data Survei Kepedulian Pegawai pada Beberapa Perusahaan Farmasi PMA Jepang di Indonesia

Beberapa pegawai yang disurvei menyatakan bahwa kepedulian dari atasan maupun rekan kerja cenderung menurun terutama pada saat masing-masing dituntut target individu oleh perusahaan. Kurangnya perhatian dan kurangnya penerimaan secara positif, memberikan perasaan tidak nyaman bagi pegawai.

Mengelola *social support* yang kondusif bagi pegawai merupakan fungsi pemeliharaan SDM yang berhubungan dengan perilaku pegawai yang positif. Duan (2019) menunjukkan bahwa *social support* berupa pengalaman emosional individu untuk dihormati, didukung, dan dipahami oleh kelompok sosial sebagai indikator yang menentukan bagaimana perilaku para pegawai. *Social support* seperti materi, dukungan dari jaringan sosial, keberadaan serta partisipasi dalam kelompok.

Para pegawai mengemukakan bahwa mereka mengalami kesulitan bertahan dalam kondisi sulit misalnya tekanan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kompensasi yang diperoleh, atasan yang selalu menuntut target tinggi termasuk konflik yang

dialami pegawai. Ada 35% pegawai menyampaikan sulit untuk memisahkan diri dengan pekerjaan. Kondisi tersebut konsisten dengan 45% pegawai yang merasa tenggelam dengan pekerjaannya. 23% pegawai yang kurang antusias dengan pekerjaannya, serta 35% merasa kurang kuat dan kurang bersemangat. Hampir setengah pegawai merasa waktu yang dihabiskan untuk bekerja terlalu lama. Pekerjaan yang dilakukan menurut 40% pegawai kurang memiliki makna dan tujuan selain untuk memperoleh penghasilan dan memenuhi tuntutan keluarga.

Turunnya moral pekerja yang dibuktikan dengan pelanggaran terhadap peraturan masuk kerja, kejujuran informasi, rendahnya ketepatan waktu kerja termasuk tanggung jawab pada pekerjaan sebagai beberapa contoh perilaku *Turnover Intention* yang terjadi di beberapa perusahaan farmasi Jepang. Ada perubahan sikap terhadap organisasi yang menjadi negatif, menyebarkan informasi yang dapat mengganggu kehidupan kerja pegawai, atau menunda pekerjaan dengan beberapa alasan yang tidak jelas. Menurut data internal beberapa perusahaan farmasi Jepang, diperoleh gambaran adanya perubahan yang diindikasikan sebagai *Turnover Intention* pada beberapa pegawai yang mencapai 8% dari jumlah pegawai dengan kecenderungan meningkat.

Hasil observasi dan data dari bagian HRD (*Human Resources Departement*) menunjukkan 32 nonmanajer mengaku ada perubahan sikap negatif pegawai tentang perusahaan. Sikap tersebut tidak ditunjukkan secara terbuka. Sikap dinyatakan dalam bentuk percakapan sehari-hari di tempat kerja dan tidak mengemuka menjadi persoalan umum. Sejumlah 18 pegawai menjawab ada sebaran informasi negatif yang tidak dapat dipertanggungjawabkan dan cenderung mengganggu produktivitas terkait dengan keinginan para pegawai di bagian lain yang mengeluh berhenti. Para pegawai memilih pulang setelah jam kerja selesai, hanya bekerja untuk pekerjaan yang mendapatkan kompensasi, dan kurang berkomitmen untuk berkarir di perusahaan. Kondisi lain yang dihadapi yaitu

lemahnya empati dari rekan kerja, sulit memperoleh bantuan dan kurangnya dukungan atasan terhadap para pegawai terutama pada saat terjadi kesalahan kerja, tuntutan pekerjaan yang tinggi dengan target waktu yang pendek. Waktu berbagi dan kesempatan untuk terlibat dalam kegiatan sosial masih rendah. Masing-masing individu sibuk dengan pekerjaan dan sulit untuk memperoleh arahan terutama bagi pegawai yang belum berpengalaman. Sehingga terdapat pegawai yang kurang memperoleh dukungan dalam pekerjaan dan menyebabkan faktor emosional temporal yang diabaikan.

Turnover Intention sebagai bagian dari fungsi pemeliharaan tata kelola SDM. Tugas bagian pengelolaan SDM adalah menurunkan *Turnover Intention* agar tidak berdampak negatif terhadap kehidupan kerja. Dampak *Turnover Intention* dapat dilihat dari meningkatnya *moral hazard* pegawai yang diindikasikan dengan meningkatnya penyebaran informasi negatif, penurunan produktivitas, upaya menghambat target kinerja, dan menurunkan disiplin pegawai terutama kehadiran. *Psychological Contract Fulfillment* yang diindikasikan dengan terpenuhinya kewajiban perusahaan sesuai harapan para pegawai dalam relasi dan transaksinya dengan perusahaan tidak cukup menjelaskan tentang *Turnover Intention*. Terdapat ruang sosial yaitu *social support* yang belum diverifikasi baik fungsi maupun indikator yang menjelaskan *social support* pada konteks para pegawai di lingkungan PMA Jepang.

———— Bab 2

Isu pada *Employee Engagement*

2.1 Perkembangan Teoritis *Employee Engagement*

Employee engagement mengacu pada tingkat komitmen, motivasi, dan loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka dan perusahaan tempat mereka bekerja. Ini merupakan aspek penting dari kinerja organisasi dan dapat berdampak signifikan terhadap kepuasan, retensi, dan produktivitas karyawan. Istilah "keterlibatan karyawan" pertama kali diciptakan pada tahun 1990 oleh William M. Mercer.

Teori dasar keterlibatan karyawan adalah bahwa karyawan yang terlibat lebih berkomitmen, termotivasi, dan produktif daripada karyawan yang tidak terlibat. Karyawan yang terlibat memiliki rasa memiliki tujuan dan kepemilikan dalam pekerjaan mereka, merasa terhubung dengan kolega dan organisasi mereka, dan bersedia untuk melampaui apa yang diharapkan dari mereka.

Namun, gagasan keterlibatan karyawan berakar pada konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi. Pada tahun 1920-an, para peneliti SDM mulai mempelajari hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Pada tahun 1960-an, komitmen organisasi menjadi topik pembahasan yang populer, berfokus pada sejauh mana karyawan mengidentifikasi dan berkomitmen terhadap organisasi mereka

Selama tahun 1980-an dan 1990-an, motivasi dan keterlibatan mulai mendapat perhatian lebih, dengan meningkatnya studi tentang faktor-faktor yang mendorong motivasi karyawan dan bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan keterlibatan. Sejak saat itu, konsep *employee engagement* terus berkembang dan menjadi fokus penting bagi banyak organisasi yang ingin meningkatkan kinerja dan retensi karyawan.

Teori JD-R atau teori *Job Demands-Resources* adalah kerangka kerja yang terkenal untuk memahami kesejahteraan karyawan dan hasil terkait pekerjaan termasuk *Work*

Engagement. Menurut teori JD-R, tuntutan pekerjaan dan sumber daya adalah dua faktor kunci yang memengaruhi keterlibatan karyawan. Tuntutan pekerjaan mengacu pada aspek pekerjaan yang membutuhkan upaya fisik atau psikologis yang berkelanjutan dari karyawan. Contoh tuntutan pekerjaan termasuk beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, konflik peran, dan tuntutan emosional. Tuntutan ini dapat menjadi sumber stres dan ketegangan bagi karyawan, yang menyebabkan kelelahan dan pelepasan diri. Sumber daya, di sisi lain, adalah aspek pekerjaan yang membantu karyawan mencapai tujuan mereka dan mengurangi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan. Sumber daya dapat bersifat pribadi, seperti keterampilan dan kemajuan diri, atau organisasi, seperti dukungan dari rekan kerja, umpan balik, dan peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Teori JD-R menunjukkan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya penting untuk keterlibatan karyawan. Tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa sumber daya yang memadai dapat menyebabkan kejenuhan dan pelepasan, sementara sumber daya yang tinggi tanpa tuntutan yang memadai dapat menyebabkan kebosanan dan pelepasan. Menurut teori JD-R, organisasi harus berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Ini dapat mencakup memberikan dukungan, umpan balik, dan peluang pertumbuhan, serta mengelola tuntutan pekerjaan untuk mengurangi stres dan kelelahan. Dengan melakukan itu, organisasi dapat membantu mempromosikan keterlibatan dan kesejahteraan karyawan.

2.2 Isu dalam *Employee Engagement*

Tekanan dalam dunia kerja saat ini dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap psikologi karyawan. Banyak karyawan menghadapi tingkat stres yang tinggi, kelelahan, dan hasil psikologis negatif lainnya akibat dari tuntutan dan tekanan pekerjaan mereka. Padahal Hurtienne *et al.* (2022) menyatakan

Employee Engagement (EE) sering dilihat sebagai bagian penting dari keberlanjutan organisasi. Tekanan akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi.

Beberapa tekanan yang dihadapi karyawan di tempat kerja modern meliputi beban kerja dan tekanan waktu yang tinggi. Karyawan diharapkan melakukan lebih banyak pekerjaan dalam waktu yang lebih singkat, yang menyebabkan stres dan kelelahan.

Di sisi lain, karyawan juga menghadapi ambiguitas peran dan konflik antara pekerjaan dengan keluarga atau di lingkungan kerja. Batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menjadi kabur, menyebabkan stres dan kelelahan. Tekanan tersebut menyebabkan para karyawan mengalami tekanan pekerjaan yang tinggi.

Karyawan mungkin mengalami ketidakpastian tentang peran dan tanggung jawab mereka, atau mungkin mengalami konflik antara berbagai aspek pekerjaan mereka. Saat ini para pegawai dalam pasar kerja yang semakin kompetitif dan tidak pasti, karyawan mungkin khawatir kehilangan pekerjaan atau tidak dapat menemukan pekerjaan lain terlebih dengan perkembangan teknologi seperti AI (*Artificial Intelligence*). Laju perubahan teknologi yang cepat dapat mempersulit karyawan untuk mengikutinya sehingga menyebabkan stres dan kecemasan.

Tekanan negatif di tempat kerja dapat berdampak signifikan pada keterlibatan dan kesejahteraan karyawan. Untuk mengatasi masalah ini, organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk mempromosikan kesejahteraan karyawan, mengurangi tuntutan pekerjaan, memberikan dukungan dan sumber daya, serta mengakui dan menghargai upaya karyawan. Organisasi berupaya meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengurangi stres di tempat kerja melalui dukungan, akses sumber daya, dan pelatihan untuk membantu karyawan mengelola beban kerja mereka, mengatasi perubahan, dan

mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Dengan demikian, organisasi dapat mempromosikan lingkungan kerja yang positif yang mendukung kesehatan psikologis dan kesejahteraan karyawan mereka.

2.3 Permasalahan dalam *Employee Engagement*

Ada beberapa masalah yang dapat memengaruhi *employee engagement* di perusahaan. Masalah-masalah tersebut turut dipengaruhi oleh menurunnya sumber daya untuk pekerjaan dan pribadi. Jika masalah-masalah ini tidak diatasi, maka dapat menyebabkan menurunnya *employee engagement* di perusahaan, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah ini dengan memberikan perhatian pada karyawan dan memperbaiki lingkungan kerja mereka.

2.3.1 Komunikasi

Karyawan yang merasa diperlakukan dengan baik dan mendapatkan informasi yang jelas dari perusahaan akan merasa lebih dihargai dan memiliki ikatan yang lebih kuat. Santalla-Banderali & Alvarado (2021) mengemukakan dari perspektif Theory of Demands and Labor Resources, the Healthy & Resilient Organizations (HERO) Model, dan the Leader-Member Exchange (LMX) Theory mengemukakan bahwa ada faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik langsung dan tidak langsung antara kualitas LMX, kepuasan komunikasi, dan keterlibatan kerja karyawan yang dinilai sendiri.

Hal ini dapat menjadi referensi bagi perusahaan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dalam organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi karyawan guna mendukung *employee engagement* yang tinggi. Komunikasi yang jelas dan terbuka dapat membantu karyawan memahami tujuan dan harapan perusahaan. Dengan memahami tujuan dan harapan perusahaan, karyawan akan lebih mampu mengarahkan

energi dan fokus mereka ke arah yang tepat dan membangun rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya, sehingga meningkatkan *Work Engagement*.

Kurangnya komunikasi baik antar pegawai maupun dengan atasan akan menyebabkan keterbatasan informasi yang didapatkan oleh masing-masing pihak. Komunikasi yang dimaksud adalah komunikasi yang memperluas akses para pegawai pada sumber daya baik organisasi maupun pribadi. Komunikasi tersebut mengurangi tekanan dalam pekerjaan. Ketika karyawan tidak merasa berada dalam lingkaran atau tidak diberi informasi tentang perkembangan penting termasuk akses sumber daya, hal itu dapat menyebabkan *disengagement*. Komunikasi yang buruk dalam suatu organisasi dapat menimbulkan konsekuensi serius seperti meningkatnya tekanan pekerjaan. Rendahnya *employee engagement* yang berdampak pada penurunan produktivitas, penurunan moral, dan meningkatnya konflik serta kesalahpahaman. Hal ini juga dapat menyebabkan kesalahan yang dapat merugikan dan merusak reputasi organisasi.

Oleh karena itu, penting untuk menciptakan budaya komunikasi yang terbuka dan jujur dalam organisasi untuk memastikan bahwa karyawan merasa nyaman berbagi pemikiran dan ide mereka dan bahwa informasi penting dibagikan secara efektif di antara semua anggota tim. Upaya Komunikasi yang efektif sangat penting untuk kelancaran fungsi organisasi mana pun. Tanpa komunikasi yang tepat, akan sulit bagi karyawan untuk memahami peran dan tanggung jawab mereka, dan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya termasuk meningkatkan keterlibatan pada setiap aktivitas organisasi termasuk dalam memberikan *feedback* untuk menjamin *output* organisasi yang lebih baik.

Komunikasi mendorong pengembangan rasa memiliki di dalam suatu komunitas. Rasa komunitas mengacu pada perasaan memiliki dan koneksi yang dimiliki karyawan satu sama lain dan

dengan organisasi. Ketika karyawan merasa menjadi bagian dari komunitas, mereka lebih cenderung terlibat dan berkomitmen pada organisasi.

Beberapa bentuk komunikasi positif internal seperti dikemukakan Karanges *et al.* (2015) meningkatkan *employee engagement*. Komunikasi internal merupakan konsep penting untuk *employee engagement*. Komunikasi internal membantu mengembangkan rasa kebersamaan termasuk pertemuan tim reguler, survei karyawan, dan mekanisme umpan balik. Saluran komunikasi ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk membagikan pemikiran dan ide mereka, dan untuk memberikan umpan balik tentang kebijakan dan praktik organisasi. Mereka juga memungkinkan penyelia dan pemimpin untuk mengomunikasikan informasi penting tentang tujuan, prioritas, dan inisiatif organisasi.

Komunikasi internal seperti berbagi ilmu pengetahuan, *best practice*, dan komunikasi interpersonal antara para pegawai. Berbagi ilmu pengetahuan dapat membantu meningkatkan kinerja dan produktivitas di perusahaan. Karyawan yang berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan mereka dengan rekan kerja lain dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pekerjaan. Misalnya, seorang karyawan dapat membagikan bagaimana ia menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan efektif, sehingga rekan kerja lain dapat mempelajarinya dan menerapkannya dalam pekerjaan mereka. Siddiqui & Sahar (2019) mengemukakan pentingnya komunikasi untuk membangun *employee engagement*.

Berbagi *best practice* atau praktik terbaik termasuk dalam pemecahan masalah dapat membantu para pegawai mencapai tujuan dengan lebih cepat dan efektif. Ketika suatu tugas atau pekerjaan dilakukan dengan baik, maka bisa menjadi *best practice* yang bisa diterapkan dalam perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yang berbagi *best practice* dapat membantu meningkatkan kualitas dan efisiensi pekerjaan, serta dapat

meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Komunikasi interpersonal merupakan bentuk komunikasi antara dua atau lebih orang, di mana mereka berbicara satu sama lain dan berbagi informasi. Komunikasi interpersonal yang baik dapat membantu memperkuat hubungan antara karyawan dan meningkatkan kepercayaan satu sama lain. Hal ini dapat meningkatkan motivasi, kolaborasi, dan kinerja tim secara keseluruhan.

Membangun dan memelihara hubungan antara organisasi, penyelia, dan karyawan sangat penting untuk mengembangkan rasa kebersamaan. Ini melibatkan penciptaan budaya komunikasi terbuka di mana karyawan merasa nyaman berbagi pemikiran, ide, dan umpan balik mereka dengan penyelia mereka dan satu sama lain. Ini juga melibatkan secara aktif mendengarkan kekhawatiran karyawan dan menanganinya secara tepat waktu dan penuh hormat.

Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong karyawan untuk berkomunikasi dan berbagi pengetahuan, praktik terbaik, dan pengalaman secara terbuka dengan rekan kerja dan manajemen. Upaya tersebut dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, serta membangun hubungan yang lebih baik antara karyawan dan perusahaan yang pada akhirnya mendorong *engagement* dan produktivitas.

Di sisi lain perlu dipahami bahwa komunikasi tidak selamanya positif dalam kehidupan organisasi. Meskipun komunikasi yang baik dan terbuka sangat penting untuk membangun hubungan yang baik antara karyawan dan manajemen, namun terdapat beberapa bentuk komunikasi yang dapat memberikan dampak negatif dalam kehidupan organisasi. Komunikasi yang tidak jelas atau ambigu dapat menyebabkan kebingungan dan salah paham di antara karyawan dan manajemen. Hal ini dapat menyebabkan kesalahan dalam pekerjaan dan dapat menurunkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Komunikasi yang agresif atau tidak sopan dapat menyebabkan keretakan hubungan antara karyawan dan

manajemen. Timbulnya rasa tidak aman, tidak nyaman, dan kurangnya rasa percaya di antara para karyawan, sehingga dapat menurunkan motivasi dan kinerja mereka diakibatkan komunikasi negatif. Komunikasi yang manipulatif atau yang bertujuan untuk memanipulasi informasi atau situasi dapat menimbulkan rasa tidak percaya dan dapat merusak hubungan antara karyawan dan manajemen. Hal ini dapat menimbulkan konflik di tempat kerja dan dapat menurunkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Komunikasi yang kurang akuntabel atau tidak transparan dapat menimbulkan ketidakpercayaan di antara karyawan dan manajemen. Hal ini dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan, dan juga dapat membahayakan kepercayaan para *stakeholder* terhadap perusahaan.

Manajemen perlu memastikan bahwa komunikasi yang dilakukan dalam kehidupan organisasi tidak hanya efektif dan efisien, tetapi juga profesional dan terhormat. Manajemen perlu memberikan perhatian khusus pada bentuk komunikasi yang kurang positif dan segera mengatasi masalahnya agar tidak memengaruhi *employee engagement*, kinerja dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Ada beberapa penyebab umum komunikasi yang buruk dalam organisasi: kurangnya struktur komunikasi yang jelas. Tanpa struktur komunikasi yang jelas, akan sulit bagi karyawan untuk mengetahui dengan siapa harus berkomunikasi dan bagaimana melakukannya. Kurangnya transparansi: Jika informasi tidak dibagikan secara terbuka dan jujur di dalam organisasi, hal itu dapat menimbulkan ketidakpercayaan dan menghambat komunikasi. Miskomunikasi dapat terjadi ketika pesan tidak dipahami dengan jelas atau ketika ada ketidakjelasan dalam proses komunikasi. Keterampilan mendengarkan yang buruk: Keterampilan mendengarkan yang buruk dapat menyebabkan kesalahpahaman dan miskomunikasi. Perbedaan budaya: Perbedaan budaya juga dapat menyebabkan gangguan komunikasi, karena orang-orang dari budaya yang berbeda mungkin memiliki gaya dan harapan komunikasi yang berbeda.

Untuk meningkatkan komunikasi dalam suatu organisasi, penting untuk membangun dan menetapkan saluran komunikasi yang jelas: pastikan bahwa ada saluran komunikasi yang jelas dan mapan di dalam organisasi, seperti rapat rutin atau kebijakan pintu terbuka. Perusahaan mempromosikan transparansi: dorong komunikasi yang terbuka dan jujur dengan bersikap transparan tentang proses pengambilan keputusan dan berbagi informasi secara terbuka dengan karyawan. Mendorong budaya untuk mendengarkan secara aktif baik di level pimpinan maupun di level bawahan. Dorong karyawan maupun para pimpinan untuk secara aktif mendengarkan satu sama lain dan berusaha memahami perspektif satu sama lain. Berupaya mengatasi perbedaan budaya dalam berkomunikasi. Jika ada perbedaan budaya dalam organisasi, usahakan untuk memahami dan menghormati perbedaan ini dan temukan cara untuk berkomunikasi secara efektif satu sama lain. Langkah penting untuk meningkatkan efektivitas komunikasi adalah menggunakan alat komunikasi yang efektif: seperti *email*, konferensi video, dan perangkat lunak manajemen proyek, untuk memfasilitasi komunikasi dalam organisasi. Kang & Sung, (2017); Santoso, Sulistyaningtyas, & Pratama. (2022).menegaskan pentingnya komunikasi untuk mendorong dan mengarahkan *employee engagement*.

2.3.2 Pengakuan terhadap para Pegawai

Pengakuan dan penghargaan yang diberikan oleh organisasi terhadap kinerja dan kontribusi karyawan dapat berdampak positif terhadap tingkat *engagement* atau keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Beberapa teori yang menjelaskan pengaruh tersebut antara lain teori *reinforcement*, teori kepuasan kerja maupun teori perilaku organisasi. Menurut teori *reinforcement*: teori ini menyatakan bahwa perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh konsekuensi yang diterima sebagai hasil dari perilaku tersebut. Pengakuan dan penghargaan dapat dianggap sebagai bentuk penguatan positif, yang dapat meningkatkan kemungkinan karyawan untuk mengulangi perilaku yang diakui dan dihargai.

Teori teori kepuasan kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah faktor penting dalam meningkatkan tingkat *engagement* atau keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Pengakuan dan penghargaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga meningkatkan tingkat *engagement*. Perilaku karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal menurut teori perilaku organisasi. Pengakuan dan penghargaan dapat dianggap sebagai faktor eksternal yang dapat memengaruhi perilaku karyawan, sehingga meningkatkan tingkat *engagement* atau keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Secara keseluruhan, teori-teori tersebut mengindikasikan bahwa pengakuan dan penghargaan memiliki dampak positif terhadap tingkat *engagement* atau keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, pengakuan dan penghargaan dapat dianggap sebagai salah satu strategi yang efektif dalam meningkatkan tingkat *engagement* karyawan.

Pengakuan dapat meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri karyawan, sehingga meningkatkan tingkat keterlibatan atau *engagement* dalam pekerjaan. Pengakuan meningkatkan ikatan yang lebih kuat dengan organisasi. Hal ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, sehingga meningkatkan tingkat keterlibatan atau *engagement*. Karyawan yang merasa diakui dan dihargai cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Hal ini dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga meningkatkan keterlibatan atau *engagement*.

Selanjutnya, karyawan ingin merasa dihargai atas kontribusi mereka. Jika mereka tidak merasa upaya mereka diakui, hal itu dapat menyebabkan *disengagement*. Kurangnya pengakuan karyawan dapat menjadi masalah yang signifikan di tempat kerja. Ketika karyawan tidak merasa diakui atau dihargai atas kontribusinya, mereka mungkin menjadi tidak terlibat, yang dapat menyebabkan penurunan produktivitas, perputaran, dan lingkungan kerja yang negatif.

Berusahalah untuk mengungkapkan penghargaan secara teratur atas pekerjaan dan upaya karyawan Anda. Ini bisa sesederhana mengucapkan "terima kasih" atau memberi mereka hadiah kecil. Perusahaan dapat memberikan umpan balik yang konstruktif dan teratur untuk membantu karyawan memahami bagaimana mereka dapat meningkat dan berkembang dalam peran mereka. Perusahaan bisa menawarkan peluang untuk kemajuan: Berikan peluang bagi karyawan untuk maju dalam perusahaan, seperti melalui program pelatihan dan pengembangan atau peluang pengembangan kepemimpinan.

Perusahaan perlu mendorong dan mempromosikan budaya untuk mengakui dan menghargai kontribusi kolega mereka, dan membuat program atau penghargaan di seluruh perusahaan. Mulai dan terus melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah untuk menunjukkan bahwa pendapat dan masukan mereka dihargai. Pengakuan dan penghargaan yang diberikan oleh organisasi terhadap karyawan dapat berdampak positif terhadap tingkat *engagement* atau keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Hal ini dapat membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

2.3.3 Lemahnya Tumbuh-Kembang Karir dan Pekerjaan

Lemahnya peluang pertumbuhan karir dan pekerjaan dapat berdampak negatif pada *employee engagement* atau keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Jika karyawan merasa bahwa tidak ada peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam karir dan pekerjaannya, mereka dapat menjadi tidak termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan cenderung memiliki tingkat *engagement* yang rendah. Sehingga, para karyawan berupaya mencari peluang di tempat lain dan dapat berdampak negatif pada tingkat *engagement* karyawan. Peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam karir dan pekerjaannya merupakan bukti kepemilikan kontrol atas karir dan pekerjaan

seorang karyawan. Jika hal tersebut tidak dicapai maka akan menurunkan tingkat motivasi dan tingkat *engagement* karyawan.

Kurangnya peluang pertumbuhan dapat diartikan bahwa mereka tidak merasa memiliki kesempatan untuk belajar dan maju, hal itu dapat menyebabkan *disengagement*. Pertumbuhan dan perkembangan karir mengacu pada langkah-langkah yang diambil seseorang untuk memajukan karir mereka dan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Ini dapat mencakup kegiatan seperti pendidikan dan pelatihan, mendapatkan pengalaman baru, dan mengambil tanggung jawab baru. Para pegawai dengan tingkat *employee engagement* yang rendah tidak akan mengambil kesempatan yang memperluas karir dan pengalaman kerjanya. Jika karyawan tidak melihat jalur yang jelas untuk kemajuan atau merasa bahwa mereka tidak belajar dan berkembang dalam peran mereka maka kemungkinan para pegawai memiliki keterlibatan yang rendah dalam setiap aktivitas organisasi.

Lemahnya peluang pertumbuhan karir dan pekerjaan dapat berdampak negatif pada *employee engagement* atau keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memberikan peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam karir dan pekerjaan karyawan, agar dapat meningkatkan tingkat *engagement* karyawan dan mempertahankan talenta yang berharga di organisasi.

2.3.4 Work-life Balance

Keseimbangan kehidupan kerja yang buruk: Ketika karyawan terlalu banyak bekerja atau memiliki terlalu banyak pekerjaan, hal itu dapat menyebabkan *employee engagement* yang rendah. Keseimbangan kehidupan kerja yang buruk mengacu pada situasi di mana para pegawai mengalami kesulitan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan tanggung jawab pribadi mereka, seperti keluarga bahkan terjadi konflik antara pekerjaan dan keluarga. Kondisi tersebut menyebabkan konsekuensi negatif

lainnya yang menyebabkan dampak negatif pada *employee engagement*.

Ada hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja yang buruk dan keterlibatan karyawan. Ketika seseorang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang buruk, hal itu dapat menyebabkan penurunan keterlibatan dalam pekerjaan mereka, karena mereka mungkin merasa kewalahan dan stres. Hal ini dapat mengakibatkan produktivitas yang lebih rendah, kinerja yang buruk, dan lingkungan kerja yang negatif. Di sisi lain, ketika seorang individu memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik, mereka cenderung merasa lebih terlibat dan berinvestasi dalam pekerjaan mereka, yang mengarah pada peningkatan produktivitas, kinerja yang lebih baik, dan lingkungan kerja yang lebih positif. Untuk mempromosikan keterlibatan karyawan, penting bagi organisasi untuk mendukung karyawan dalam mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang baik. Ini mungkin melibatkan penawaran pengaturan kerja yang fleksibel, menyediakan sumber daya untuk membantu karyawan mengelola beban kerja mereka secara efektif, dan mempromosikan budaya yang menghargai keseimbangan kehidupan kerja. Dengan mengambil langkah-langkah ini, organisasi dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif yang mendukung keterlibatan dan kesejahteraan karyawan.

2.3.5 Bad Leadership

Jika karyawan tidak merasa memiliki pemimpin yang kuat dan suportif, atau jika mereka merasa pemimpin mereka tidak adil atau transparan, hal itu dapat menyebabkan *disengagement*. Ada hubungan antara kepemimpinan yang buruk dan keterlibatan karyawan. Kepemimpinan yang buruk dapat menyebabkan penurunan keterlibatan karyawan, karena karyawan mungkin merasa tidak dihargai, tidak didukung, dan terputus dari tujuan dan nilai organisasi. Hal ini dapat mengakibatkan produktivitas yang lebih rendah, kinerja yang buruk, dan lingkungan kerja yang negatif. Di sisi lain, kepemimpinan yang baik yang mendukung