

WORK ENGAGEMENT KARYAWAN MRN TERHADAP IMPLEMENTASI APLIKASI DATA ANALISIS SDM

Meirlyn Mewengkang dan Hana Panggabean
Magister Psikologi Profesi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
meirlyn188@gmail.com; hanaatmoko@gmail.com

Abstrak

*Corporate Human Resources (CHR) di MRN merupakan salah satu divisi yang menjadi ujung tombak bagi MRN khususnya untuk pengelolaan sumber daya manusia. MRN merupakan sebuah perusahaan inti yang membawahi sirkulasi MRN dan juga unit-unit bisnis yang dimiliki. CHR MRN sangat diharapkan dapat memberikan analisis data guna membantu pengambilan keputusan yang strategis, sehingga sejalan dengan visi yang dimiliki. Namun fakta yang terjadi di MRN menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di CHR masih menyajikan laporan berupa data mentah yang sangat deskriptif. Data seperti ini kurang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan strategis di bidang SDM. Permasalahan yang dihadapi tersebut menunjukkan adanya persoalan *work engagement*, dimana karyawan kurang memiliki kemauan untuk mengupayakan kemampuan yang dimiliki semaksimal mungkin untuk melakukan analisis data. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala *Utrecht Work Engagement Scale-17* yang disebarkan kepada 55 karyawan CHR di MRN. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah *anova one-way*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan CHR memiliki tingkat *work engagement* pada kategori sedang, yaitu sebesar 69%, pada kategori rendah 18%, dan pada kategori tinggi 13%. Dari hasil perhitungan statistik diperoleh hasil bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada data demografi masa kerja, dimana kelompok masa kerja 1-5 tahun memiliki skor terendah dibandingkan dengan kelompok masa kerja yang lainnya. Mengingat pentingnya untuk meningkatkan *work engagement* karyawan agar dapat mendukung efektivitas perusahaan, maka dirancang sebuah intervensi untuk program sosialisasi, penyusunan form rencana kerja karyawan dan pemberian *feedback* dari atasan yang disertai dengan form *monitoring*.*

Kata kunci: *work engagement, corporate human resources, HR data analytic*

Abstract

*Corporate Human Resources (CHR) is a division at MRN that has a role to manage human resources in the company. MRN is a holding company, supervising its business units, and through its business units, mostly operates in mass media. In line with its vision, CHR MRN is highly expected to provides data analysis to help higher management in making strategic decision. But in fact, most of CHR's employee only provides documentation data. This kind data can't be used for strategic decision making in Human Recources. This situation shows there is indication of work engagement problem, where the employee's lack of willingness to make and provide analysis data. The data collection method used Utrecht Work Engagement Scale-17 and 55 respondents at CHR's MRN participated in this research. Data analysis technique used in this research is *anova one-way*. The result of this research shows that 69% CHR's employees have work engagement in the middle level, an there is 18% in the low level, and the rest is 13 % in the high level. Result of statistic calculation shows that there is significant difference in demographic data, such as working period, where group of*

employees that have 1-5 years working period have lowest score comparing with other group of employees. Considering the importance of increasing work engagement to improve company effectiveness, the suggested intervention designs are socialization program, employee work plan form, feedback giving from superior, monitoring form.

Keywords: work engagement, corporate human resources, HR data analytic

Kinerja karyawan dalam perusahaan memiliki peran yang besar demi tercapainya kinerja dan prestasi perusahaan untuk menghadapi persaingan di era global saat ini (Bakker & Demerouti, 2008). Menurut Salanova, Agut, Peiro, dan Jose (2005), karyawan yang memiliki kinerja yang baik merupakan karyawan yang berkontribusi secara penuh pada pekerjaannya dalam pemenuhan efektivitas perusahaan. Selanjutnya menurut Anditasari (2013), dalam memenuhi tugas-tugasnya untuk mendukung efektivitas perusahaan, maka sangat dibutuhkan karyawan yang memiliki kemauan yang tinggi untuk melakukan tugas-tugas yang lebih baik dari yang biasanya dikerjakan, yaitu karyawan yang mau bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi. Campbell (dalam Parker, 2007) menyebutkan bahwa kinerja yang buruk akan memberi dampak yang buruk pada efektivitas perusahaan. Selanjutnya menurut Campbell, meskipun hanya sebagian kecil karyawan dalam suatu perusahaan yang memperoleh hasil penilaian kinerja tergolong rata-rata bawah, hal ini tetap tidak bisa dibiarkan karena kinerja karyawan adalah faktor kritical dari individu, kelompok dan penentu efektivitas perusahaan.

Indikasi permasalahan berkaitan dengan penjelasan di atas ditemukan dalam konteks penelitian ini, yaitu di *Corporate Human Resources* (selanjutnya disebut CHR) yang ada di MRN. MRN merupakan sebuah perusahaan inti yang membawahi sirkulasi MRN dan 16 unit bisnis yang bervariasi di Indonesia. Unit bisnis tersebut meliputi media massa, toko buku,

percetakan, radio, hotel, lembaga pendidikan, *event organizer*, stasiun TV hingga universitas., dengan jumlah karyawan lebih dari 75.000 orang, yang tersebar di *corporate* dan unit bisnis.

Secara khusus, CHR MRN sangat diharapkan dapat memberikan hasil analisis data guna membantu pengambilan keputusan yang strategis dengan tujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, sehingga sejalan dengan visi yang dimiliki oleh *Corporate Human Resources* MRN yaitu menjadi '*Strategic Business Partner*' bagi *Corporate* dan *Business Unit* yang ada. Hasil analisis data tersebut akan sangat membantu dalam pengambilan keputusan seperti strategi-strategi rekrutmen, strategi pelatihan dan lain sebagainya agar lebih efektif.

Namun, fakta yang terjadi di MRN menunjukkan bahwa CHR belum dapat mendukung peran strategis tersebut. Sebagian besar departemen di CHR masih menyajikan laporan berupa data dokumentasi pekerjaan yang belum disertai analisis dari data-data tersebut. Contoh dari proses analisis terhadap data adalah seperti yang dilakukan oleh salah satu departemen di CHR yaitu *talent management department*, dimana karyawan di departemen tersebut merupakan departemen yang sudah melakukan analisis data sejak tugas tersebut digagas pada tahun 2012. Data dokumentasi *human resources planning* direkap berdasarkan masing-masing unit bisnis yang terdiri dari total jumlah karyawan, jumlah posisi yang telah terisi dan jumlah posisi yang masih belum terisi. Hasil rekap tersebut dipilah kembali berdasarkan jumlah posisi yang

diprioritaskan untuk diisi. Kemudian dari total yang diprioritaskan tersebut dibagi masing-masing per bisnis unit yang dipilah kembali berdasarkan masing-masing nama jabatan beserta jumlah yang dibutuhkan. Setelah didapatkan data jumlah yang dibutuhkan di masing-masing posisi tersebut, kemudian disusun strategi rekrutmen yang sesuai. Hasil rekrutmen tersebut kemudian dievaluasi dan dibuat laporannya berupa *executive summary* yang telah disediakan templatnya yang disertai dengan rekomendasi dari proses yang telah dilakukan tersebut. Hasil analisis tersebut akan sangat membantu pimpinan departemen atau departemen yang lain sebagai dasar untuk pengambilan keputusan selanjutnya.

Jika analisis data dari aktivitas operasional tidak dilakukan maka karyawan kurang optimal dalam mendukung proses pengambilan keputusan strategis yang efektif, karena beban proses analisis data jatuh ke pengambil keputusan di level yang lebih tinggi seperti *General Manager* (GM) dan Direktur, dimana proses pengambilan keputusan dapat memakan waktu yang lebih lama dari target yang ditetapkan yang dapat berdampak pada penetapan keputusan strategis baik untuk proses selanjutnya ataupun pada lintas fungsi departemen-departemen di CHR.

Beberapa upaya telah dilakukan oleh pihak manajemen, antara lain sosialisasi mengenai proses data analisis sesuai dengan standar yang telah ditentukan, artinya sudah terjadi penyebaran informasi mengenai apa yang diharapkan oleh manajemen dari karyawan CHR. Sosialisasi telah dilakukan dari pihak manajemen kepada seluruh *department head* CHR yang kemudian disampaikan ke bawahan mereka masing-masing di departemen yaitu supervisor yang selanjutnya disampaikan ke staff di departemen mereka. Para karyawan juga diberikan fasilitas kerja yang memadai untuk menunjang pekerjaannya. Para atasan juga telah memberikan *coaching* terkait tugas ini. *Coaching* dilakukan

setiap empat bulan sekali sesuai dengan laporan kuartal pertama yang diminta, meski belum secara optimal dilakukan pada karyawan yang ada pada masing-masing departemen. Selanjutnya manajemen membuat kebijakan dalam penentuan *Key Performance Indicator* yang khusus berkaitan dengan data analisis dengan harapan dapat meningkatkan relevansi tugas ini untuk karyawan. Namun dalam pelaksanaannya, pencapaian KPI tersebut belum mencapai 100%, tepatnya masih berada pada posisi tengah (*average*). Dari hasil wawancara peneliti dengan GM MRN, didapatkan hasil bahwa karyawan CHR di MRN masih belum optimal dan belum sesuai harapan manajemen dalam pelaksanaan data analisis, padahal dari segi kemampuan, pada saat direkrut mereka semua telah lolos dengan kemampuan analisa yang memadai,

Janssen (2010), menyatakan bahwa data analisis SDM mengacu pada penerapan proses analitis dalam departemen sumber daya manusia dari suatu organisasi yang bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang setiap proses dengan cara mengumpulkan data dan kemudian menggunakannya untuk membuat keputusan yang relevan dalam perusahaan. Berdasarkan pengertian dari Janssen (2010) ini, dapat kita pahami bahwa apabila departemen CHR di MRN masih belum optimal melakukan data analisis SDM maka hal tersebut akan menghambat proses pengambilan keputusan strategis di dalam perusahaan dalam hal inovasi kualitas kerja yang dapat menunjang efektivitas pengambilan keputusan.

Berdasarkan penjelasan di atas, terlihat bahwa karyawan CHR di MRN kurang memiliki kemauan untuk memenuhi tugas analisis data yang mengindikasikan adanya masalah *work engagement* pada karyawan tersebut. Anditasari (2013), menyebutkan bahwa semakin tinggi *work engagement* yang dimiliki karyawan, maka apa yang ditampilkan individu terhadap

pekerjaannya juga semakin baik, terlihat dari kontribusi *work engagement* yaitu sebesar 44,5% terhadap apa yang ditampilkan karyawan terhadap pekerjaannya tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai *work engagement* karyawan *Corporate Human Resources* di MRN terhadap implementasi aplikasi data analisis SDM. Dasar teori yang digunakan adalah teori *work engagement*, serta faktor-faktor pendorong *work engagement*.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2003), *work engagement* merupakan konstruk psikologi positif yaitu suatu keterlibatan yang penuh dari karyawan dimana ia merasa antusias dan senang dalam bekerja yang diwakili oleh tiga dimensi yaitu : *vigor* (semangat), merupakan curahan energi dan mental yang positif dalam bekerja, kemauan atau keberanian untuk sungguh-sungguh berusaha menyelesaikan pekerjaan dan tetap gigih meski menemui kesulitan, juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan, *dedication* (dedikasi), merupakan karyawan yang terlibat secara kuat di dalam suatu pekerjaan dan memiliki rasa signifikan, antusias, inspirasi, bangga dan tantangan dalam pekerjaannya dan *absorption* (penyerapan), merupakan karyawan yang berkonsentrasi secara penuh dalam bekerja, serius terhadap suatu pekerjaan dan menikmati pekerjaan tersebut, serta merasa bahwa waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Schaufeli dan Bakker (2010), menjelaskan perbedaan antara *work engagement* dengan beberapa konsep dalam psikologi industri dan organisasi yang lainnya yaitu, *work engagement* merupakan hubungan antara karyawan dengan pekerjaan mereka, dimana seseorang akan secara penuh mencurahkan seluruh energi dan kemampuannya serta memiliki rasa antusias untuk melakukan pekerjaannya,

sedangkan *employee engagement* mencakup pada hubungan karyawan dengan organisasinya, yaitu karyawan memiliki sikap positif dan kebanggaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi dan kesediaan untuk berperilaku membantu rekan kerja untuk kepentingan organisasi. Begitu pula yang dikemukakan oleh Saks (2006), bahwa komitmen organisasi adalah kepatuhan karyawan terhadap organisasi, dalam hal ini fokusnya pada organisasi, yaitu kesiapan karyawan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi. Sedangkan *work engagement* berfokus pada individu dalam bentuk tingkatan keterikatan individu tersebut pada pekerjaannya.

Masalah *work engagement* pada karyawan muncul ketika karyawan tidak mengetahui apa yang diharapkan dari pekerjaannya, mereka tidak mengetahui apakah bisa mendapatkan sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaannya, mereka tidak mengetahui apakah dengan pekerjaannya dirinya dapat berpartisipasi terhadap pengembangannya serta mendapatkan umpan balik, dan mereka tidak merasa bahwa kontribusi yang diberikan pada pekerjaannya dapat menguntungkan organisasi dan mendapat apresiasi (Batista, 2009).

Indikasi adanya masalah *work engagement* pada karyawan dalam perusahaan yaitu antara lain, karyawan yang memiliki *work engagement* rendah ditunjukkan dengan perilaku sering adanya keluhan ketika diberikan tambahan tugas, ketika pulang terlambat, dan juga adanya perilaku kecurangan dalam absensi terutama pada hari kerja. Karyawan cenderung bersedia untuk lembur dikarenakan adanya insentif bukannya karena ada pekerjaan yang harus diselesaikan, mereka juga menunjukkan kurang adanya antusias terhadap pekerjaan yang dilakukan (Berlian, 2013). Masalah-masalah tersebut menjadi indikator dari dampak *work engagement* terhadap

produktivitas, profitabilitas, keamanan di tempat kerja, dan ketidakhadiran karyawan (Gallup, 2010).

Lockwood (2007) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* antara lain budaya di dalam tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri. Demerouti & Cropanza (dalam Bakker, dkk., 2011) menjelaskan bahwa *work engagement* bagi karyawan sangat disarankan dan bermanfaat bagi individu dan organisasi dengan harapan dapat mempengaruhi bagaimana individu tersebut melakukan pekerjaan mereka dan memenuhi tugas-tugas mereka. Meskipun begitu, secara khusus Beal, et al. (dalam Bakker & Bal, 2010) menjelaskan bahwa *work engagement* karyawan akan menurun jika karyawan tidak dapat mengalokasikan semua sumber daya yang dimiliki untuk tugas yang mereka kerjakan, misalnya karena terus-menerus disibukkan dengan tugas yang lain atau menerima telepon.

Bakker (2011) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi memiliki tiga keuntungan. Pertama, mereka menjadi lebih senang dan antusias, sehingga bisa menghasilkan *job resources* yang akan berdampak pada penyelesaian *task performance* dengan hasil yang lebih baik. Kedua, mereka akan lebih sehat baik secara fisik maupun psikologis, sehingga karyawan bisa bekerja lebih fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketiga, mereka akan menyalurkan *work engagement* kepada karyawan yang lain, sehingga hubungan interpersonal dapat terjalin dengan baik dan kinerja kelompok menjadi lebih baik. Schaufeli (2012) menambahkan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* juga mempunyai inisiatif yang tinggi dalam mengerjakan tugas dan lebih termotivasi untuk belajar lebih dari apa yang ia kerjakan sehari-hari.

Meskipun *work engagement* karyawan merupakan sesuatu yang penting bagi perusahaan, namun *database* internasional yang meliputi berbagai industri, menyatakan diperkirakan bahwa rata-rata hanya 20% karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi terhadap pekerjaannya. Kelompok ini mengerjakan tugas mereka dengan penuh semangat, merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan mereka dan berupaya untuk mendorong diri mereka berinovasi dan menggerakkan perusahaan agar lebih maju. Sedangkan 20% karyawan lainnya memiliki *work engagement* yang berada di titik terendah terhadap pekerjaannya, dan 60% sisanya memiliki *work engagement* pada taraf rata-rata, yaitu mereka tetap melakukan pekerjaannya, tanpa banyak memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dalam pekerjaan mereka (Attridge, dalam Schaufeli, 2012). Penelitian lainnya menyebutkan bahwa secara umum rata-rata karyawan yang memiliki *work engagement* di wilayah Asia Pasifik menurun dari 60% di tahun 2009 menjadi 56% di tahun 2010. Penurunan tersebut merupakan kemunduran terbesar dalam 15 tahun terakhir (Hewitt, dalam Chaudhary, Rangnekar, Barua & Kumar, 2014). Studi Gallup membagi *work engagement* menjadi tiga kategori, yaitu pertama "*engaged*" yang berarti bahwa karyawan baik secara fisik dan psikologis berkontribusi penuh terhadap tugas-tugasnya, kedua "*not engaged*" yang berarti karyawan kurang memiliki motivasi dan cenderung kurang berupaya dalam menjalankan tugasnya, dan ketiga "*actively disengaged*" yang menunjukkan karyawan tidak bahagia dan tidak produktif dalam melakukan tugas-tugasnya. Hasil survei Gallup mengenai tiga kategori tersebut dari data tahun 2011-2012 yang telah dilakukan di 94 negara, disebutkan bahwa 77% karyawan di Indonesia termasuk dalam kategori "*not engaged*", dan hanya sebesar 8% karyawan yang masuk dalam kategori "*engaged*". Hasil tersebut membuat Indonesia berada

pada posisi yang lebih rendah dibandingkan negara-negara lain di ASEAN, seperti Malaysia, Singapura, dan Thailand yang termasuk dalam data survei Gallup tersebut.

Peningkatan *work engagement* karyawan dalam perusahaan merupakan hal yang sangat penting agar dapat mendukung efektivitas perusahaan dengan adanya kinerja yang baik dan produktif yang ditampilkan oleh para karyawan yang dimiliki. Faktor-faktor yang menjadi pendorong munculnya *work engagement* karyawan antara lain karakteristik pekerjaan, yaitu kebermaknaan psikologis seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya dapat dicapai melalui karakteristik tugas yang menyediakan pekerjaan menantang, bervariasi, membutuhkan berbagai keterampilan, kebebasan mengambil keputusan sendiri dan kesempatan untuk membuat suatu kontribusi yang penting, termasuk juga kesempatan untuk mendapatkan *feedback* atas pekerjaan yang dilakukan, dukungan organisasi dan supervisi atasan, yaitu keyakinan umum bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawannya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Dukungan dari organisasi dan supervisi atasan dapat menciptakan sebuah kewajiban karyawan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya; keterlibatan dalam pembuatan keputusan, yaitu dalam pengambilan keputusan sejauh mana karyawan merasa mampu menyuarakan ide mereka, atasan mereka mendengar pandangan karyawannya dan menghargai kontribusi dari karyawan, kesempatan karyawan untuk mengembangkan pekerjaan mereka; komunikasi, yaitu interaksi yang terjadi antara manajemen atau atasan dengan karyawannya harus berupa komunikasi dua arah yaitu ke atas dan ke bawah dengan jalur komunikasi yang tepat dalam kaitannya dengan tugas-tugas yang dilaksanakan oleh karyawannya; kepemimpinan, yaitu seorang atasan atau

pemimpin yang efektif mampu mempengaruhi bawahannya untuk dapat mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini akan difokuskan untuk mengukur tingkat *work engagement* karyawan yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* terhadap pekerjaan. Hasil pengukuran ini yang akan menjadi dasar dalam menentukan rekomendasi solusi bagi perusahaan untuk mengatasi masalah yang dihadapi.

METODE

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *applied research* dengan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif digunakan untuk mendapatkan gambaran *work engagement* karyawan *Corporate Human Resources* (CHR) di MRN.

Variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah *work engagement* dengan tiga dimensi didalamnya. Dimensi tersebut yaitu *vigor*, merupakan curahan energi dan mental yang positif dalam bekerja, kemauan atau keberanian untuk sungguh-sungguh berusaha menyelesaikan pekerjaan, dan tetap gigih meski menemui kesulitan. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan. *Dedication*, sebagai keterlibatan secara kuat di dalam satu pekerjaan dan memiliki rasa signifikan, antusias, inspirasi, bangga dan tantangan dalam pekerjaan itu. *Absorption*, dalam bekerja karyawan berkonsentrasi secara penuh, serius terhadap suatu pekerjaan dan menikmati pekerjaan tersebut, serta merasa bahwa waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Definisi operasional dari *work engagement* dalam penelitian ini adalah skor yang diperoleh dari alat ukur UWES dan dimensi-dimensinya, semakin tinggi

skor yang diperoleh subjek maka semakin tinggi *work engagement* yang dimiliki.

Partisipan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian populasi, oleh sebab itu seluruh karyawan CHR adalah responden dalam penelitian ini. Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CHR yang berstatus sebagai karyawan tetap, dengan mempertimbangkan bahwa karyawan tidak tetap merupakan karyawan yang belum genap bekerja satu tahun di MRN, sehingga dinilai masih beradaptasi dengan lingkungan kerja, dan belum dapat dilihat *work engagement* mereka di MRN. Jumlah karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebanyak 55 orang.

Instrumen Penelitian

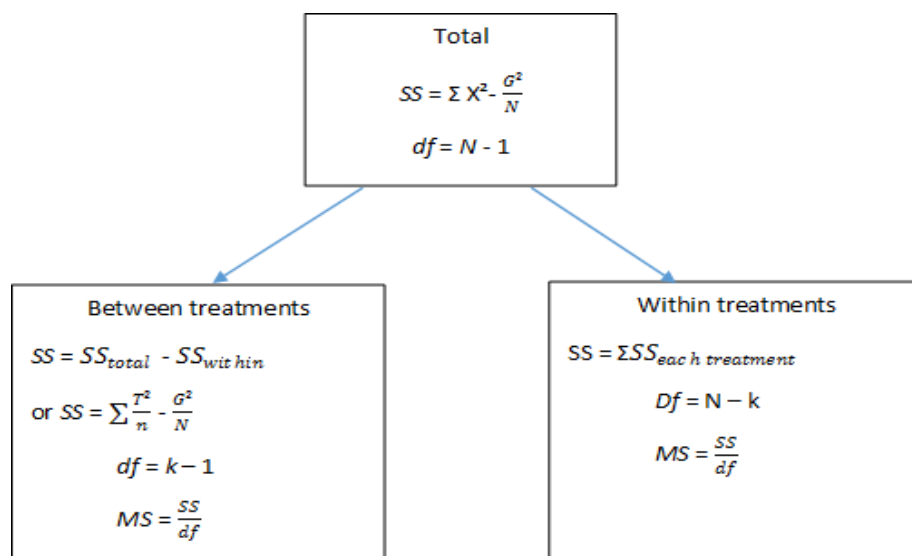
Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Utrecht Work Engagement Scale-17* (UWES-17) yang disusun oleh Schaufeli & Bakker (2003). Skala ini memiliki 17 item yang bersifat *favorable* dan memiliki tujuh pilihan jawaban. Pilihan jawaban skala tersebut yaitu Tidak Pernah (skor = 1), Sangat Jarang (skor = 2), Jarang (skor = 3), Kadang-kadang (skor

= 4), Cukup Sering (skor = 5), Sering (skor = 6), Selalu (skor = 7). Item-item dalam alat ukur UWES diturunkan dari tiga dimensi *work engagement* yaitu *vigor* (6 item), *dedication* (5 item), dan *absorption* (6 item).

Hasil uji coba alat ukur dengan menggunakan *cronbach's alpha* menunjukkan UWES terbukti reliabel dengan nilai koefisien korelasinya sebesar 0.923. Untuk metode uji validitas menggunakan teknik *inter-item correlation* diketahui bahwa terdapat satu item yang nilai koefisien korelasinya dibawah 0.3 yaitu 0.215, sehingga diputuskan item tersebut tidak dipakai. Selanjutnya untuk item yang lainnya terbukti valid dalam rentang skor antara 0.33 sampai dengan 0.91.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *anova one-way*. Statistik deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran *work engagement*, baik secara keseluruhan maupun pada tiap dimensi. *Anova one-way* digunakan untuk melakukan uji beda berdasarkan data demografis dan departemen yang ada.



Gambar 1. Rumus *Anova One-way* (Gravetter and Wallnau, 2013)

Karena jumlah item dari setiap dimensi bervariasi, maka skor yang diperoleh

responden dikonversikan ke skor standar dengan menggunakan *z-score*, kemudian

data responden dari *z-score* dikonversi ke skor standar (*t-score*) agar dapat dilakukan pengkategorian untuk membedakan responden dengan skor rendah, sedang dan tinggi. Untuk menginterpretasi skor standar dari hasil pengolahan data, maka dapat menggunakan norma sebagai berikut:

- 61 – 90 = Tinggi
- 40 – 60 = Sedang
- 10 – 39 = Rendah

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1: Data Demografis Responden Penelitian

Demografi	Kelompok	<i>n</i>	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	33	60%
	Perempuan	22	40%
Usia	21 – 30	21	38%
	31 – 40	14	25%
	>40	20	36%
Pendidikan Terakhir	SMA	6	11%
	D3	10	18%
	S1	31	56%
	S2	8	15%
Masa Kerja	1-5 tahun	24	44%
	6-15 tahun	14	25%
	>15 tahun	17	31%
Departemen	OM	4	7%
	TM	9	16%
	L&D	13	24%
	REM	12	22%
	L&IR	5	9%
Jabatan	HRIS	10	18%
	FUHR	2	4%
	Non manajerial	21	38%
	Manajerial	34	62%

Berdasarkan data tabel yang ditampilkan di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 62%. Pada kategori usia, diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia antara 21-30 tahun yaitu sebesar 38%. Menurut Hurlock (2002) kategori usia tersebut disebut dengan usia produktif dimana pada usia ini seseorang akan berusaha untuk tetap

mempertahankan kestabilan pekerjaan yang mereka tekuni.

Pendidikan terakhir dari responden penelitian ini terdiri dari empat kelompok, yaitu dari SMA, D3, S1, dan S2, dan sebagian besar responden berlatar belakang pendidikan S1 yaitu sebesar 51% ini menunjukkan bahwa responden terdiri dari kalangan berpendidikan tinggi. Pendidikan mempunyai peranan penting dalam proses meningkatkan kualitas kemampuan profesional seseorang. Pendidikan yang lebih tinggi mengakibatkan produktivitas kerja yang lebih tinggi (Pandapotan, 2013).

Sebagian besar responden penelitian memiliki masa kerja antara satu sampai lima tahun yaitu sebesar 44%. Masa kerja mempunyai hubungan yang erat dengan *work engagement*. Menurut Kreitner dan Kinicki (2004) menyatakan bahwa semakin lama seorang karyawan mengabdikan dirinya pada sebuah perusahaan atau organisasi maka dapat mempengaruhi karyawan tersebut merasa lebih betah atau cenderung mempunyai *work engagement* yang tinggi dalam organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja.

Untuk mengetahui bagaimana gambaran *work engagement* karyawan CHR apakah tergolong tinggi atau sebaliknya, maka dilakukan juga perhitungan persentase *work engagement* karyawan sekaligus juga pada masing-masing dimensinya. Perhitungan ini berdasarkan norma yang dibagi dalam kategori tinggi, sedang, dan rendah.

Tabel 2: Persentase Responden Berdasarkan Masing-Masing Kategori

Alat Ukur	Rendah	Sedang	Tinggi
<i>UWES</i>	18%	69%	13%
<i>Vigor</i>	20%	67%	13%
<i>Dedication</i>	16%	73%	11%
<i>Absorption</i>	15%	69%	16%

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar karyawan CHR memiliki tingkat *work engagement* pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa sebanyak 69% karyawan CHR cukup bersedia mengerjakan tugas-tugas mereka. Hasil yang didapatkan tersebut juga serupa dengan hasil pada masing-masing dimensi yaitu dimensi *vigor* sebanyak 67%, *dedication* sebanyak 73%, dan *absorption* sebanyak 69% yang juga tergolong pada kategori sedang. Meskipun tingkatan *work engagement* karyawan secara umum tidak jelek, namun demikian pihak manajemen MRN mengharapkan karyawan memiliki tingkat *work engagement* pada kategori tinggi, sehingga mereka memiliki kemauan yang kuat untuk melakukan tugas-tugas mereka. Selain itu juga, menurut Attridge (dalam Schaufeli, 2012), dari *database* internasional rata-rata hanya 20% dari karyawan dalam perusahaan yang memiliki *work engagement* yang tinggi. Sedangkan hasil yang didapatkan di lapangan *work engagement* pada kategori tinggi tidak melebihi 20%, sehingga dapat disimpulkan bahwa perolehan ini kurang dapat mendukung apa yang diharapkan oleh manajemen dalam mencapai efektivitas perusahaan atau divisi CHR secara khusus. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di CHR belum secara penuh terlibat pada aktivitas pekerjaan mereka karena tidak memiliki semangat dan mendedikasikan diri mereka terhadap pekerjaan serta menghayati bahwa pekerjaan tersebut merupakan bagian dari pribadi mereka. Jika dalam suatu lingkungan kerja terdapat karyawan yang kurang terlibat dalam pekerjaan,

maka kemungkinan dapat membawa pengaruh pada karyawan yang lainnya.

Selanjutnya, pada dimensi *vigor* perlu diperhatikan bahwa proporsi karyawan pada kategori rendah mencapai 20%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang kurang memiliki kemauan untuk berusaha menyelesaikan pekerjaannya lebih banyak daripada karyawan yang memiliki semangat dan keberanian untuk menyelesaikan pekerjaan mereka yaitu 16%.

Tabel 3: Statistik Deskriptif Data Demografi Masa Kerja

		N	Mean	Std. Deviation
UWES	1-5	24	75,71	10,204
	6-15	14	76,43	7,293
	>15	17	83,94	12,028
	Total	55	78,44	10,673
Vig	1-5	24	30,67	4,565
	6-15	14	31,86	3,697
	>15	17	33,88	4,961
	Total	55	31,96	4,623
Ded	1-5	24	26,08	4,201
	6-15	14	25,57	3,673
	>15	17	27,82	4,720
	Total	55	26,49	4,268
Abs	1-5	24	18,96	3,141
	6-15	14	19,00	3,374
	>15	17	22,24	3,562
	Total	55	19,98	3,608

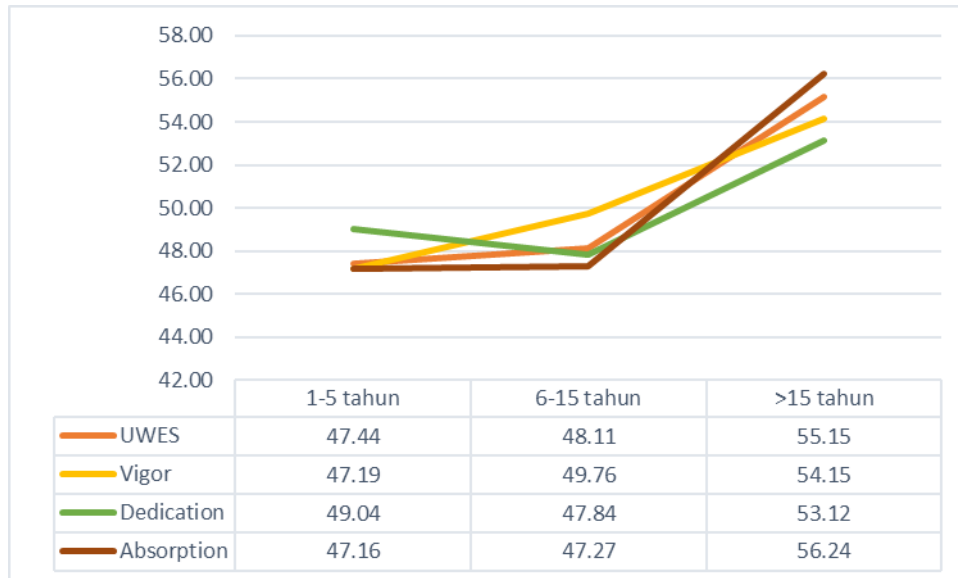
Tabel 4: Hasil Uji Beda Skor Standar UWES Berdasarkan Masa Kerja

Dimensi	p value	α	Kesimpulan
<i>UWES</i>	0.034	0.05	Terdapat perbedaan yang signifikan
<i>Vigor</i>	0.088	0.05	Tidak terdapat perbedaan yang signifikan
<i>Dedication</i>	0.288	0.05	Tidak terdapat perbedaan yang signifikan
<i>Absorption</i>	0.006	0.05	Terdapat perbedaan yang signifikan

signifikan

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada skor rata-rata *standard score* responden baik secara

keseluruhan UWES maupun pada masing-masing dimensi yang ada berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, departemen, dan jabatan. Perbedaan yang signifikan hanya terdapat pada masa kerja.



Gambar 2. Perbandingan *Standard Score* Antar Masa Kerja

Berdasarkan grafik di atas, secara umum terlihat bahwa pada kelompok partisipan dengan masa kerja lebih dari 15 tahun merupakan karyawan yang menganggap bahwa kinerjanya penting untuk dirinya dan juga untuk organisasi, yang artinya mereka yang paling bersedia untuk melakukan tugas-tugas pada departemennya. Kelompok masa kerja ini tergolong dalam karyawan dengan masa kerja yang panjang di perusahaan. Menurut Kurniawati (2014), karyawan dengan masa kerja yang panjang di suatu perusahaan merupakan karyawan yang telah mengenali dan memberikan pengabdianya kepada perusahaan sekaligus semakin banyak pula pengalaman yang mereka dapatkan, sehingga semakin tinggi pula *work engagement* mereka. Dalam penelitian Kurniawati (2014), dijelaskan bahwa ada hubungan positif yang signifikan terhadap masa kerja dengan *work engagement* pada karyawan. Secara umum, temuan ini sejalan dengan studi tersebut. Masa kerja

yang panjang dari para karyawan membuat mereka memiliki *work engagement* yang tinggi karena sudah memahami visi dan misi perusahaan, selalu memiliki ide-ide baru, fokus dalam bekerja serta selalu ingin memberikan yang terbaik.

Untuk kelompok masa kerja 6 sampai 15 tahun, terlihat bahwa dalam mengerjakan tugas mereka mau mencurahkan energi yang dimiliki ke pekerjaan mereka (*vigor*), namun mereka merasa bahwa untuk mengerjakan tugas-tugas tersebut membutuhkan waktu yang sangat lama dan kurang merasa signifikan (*dedication*). Hal tersebut dapat berpengaruh pada kinerja mereka dan efektivitas perusahaan.

Hal yang perlu diperhatikan pada grafik di atas adalah temuan-temuan pada kelompok masa kerja 1 sampai 5 tahun. Kelompok ini memiliki skor terendah jika dibandingkan dengan dua kelompok lainnya. Di satu sisi mereka merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan (*dedication*), namun di sisi lain mereka kurang mencerminkan kesiapan untuk

mengabdikan kemampuan mereka dalam pekerjaan, bahkan dalam waktu tertentu mereka kurang memiliki keseriusan dalam mengerjakan pekerjaannya (*absorption*), sehingga dapat dikatakan mereka kurang memiliki kemauan untuk mengupayakan sesuatu pekerjaan di atas yang diharapkan. Temuan ini menjadi penting mengingat kelompok masa kerja 1 sampai 5 tahun ini merupakan kelompok karyawan yang menjadi harapan perusahaan di masa depan.

Tabel 5: Statistik Deskriptif Data Demografi Departemen

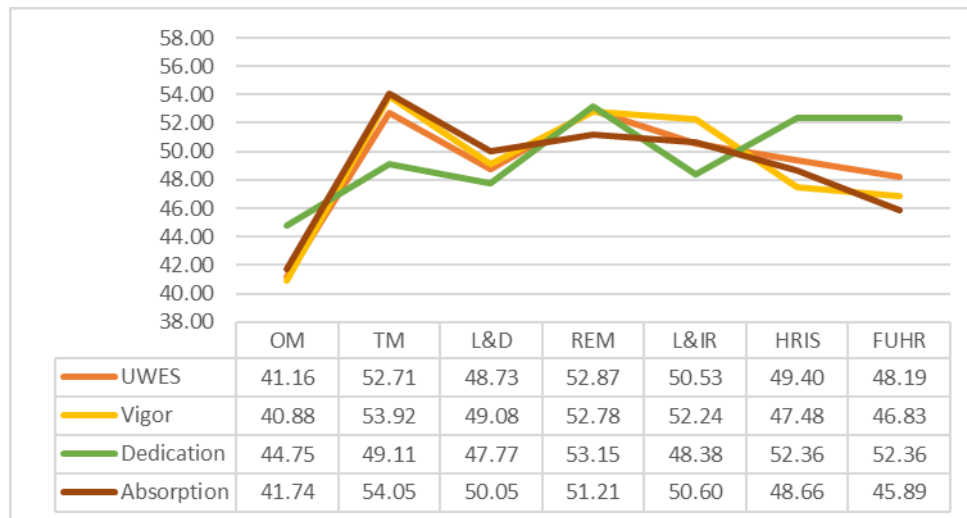
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
UWES	OM	4	69,00	10,863	5,431
	TM	9	81,33	12,510	4,170
	L&D	13	77,08	11,658	3,233
	REM	12	81,50	7,833	2,261
	L&IR	5	79,00	10,464	4,680
	HRIS	10	77,80	11,622	3,675
	FUHR	2	76,50	2,121	1,500
	Total	55	78,44	10,673	1,439
Vig	OM	4	27,75	4,113	2,056
	TM	9	33,78	5,995	1,998
	L&D	13	31,54	4,858	1,347
	REM	12	33,25	2,598	,750
	L&IR	5	33,00	4,899	2,191
	HRIS	10	30,80	4,894	1,548
	FUHR	2	30,50	,707	,500
	Total	55	31,96	4,623	,623
Ded	OM	4	24,25	3,096	1,548
	TM	9	26,11	5,085	1,695
	L&D	13	25,54	5,060	1,403
	REM	12	27,83	3,380	,976
	L&IR	5	25,80	5,119	2,289
	HRIS	10	27,50	3,951	1,249
	FUHR	2	27,50	,707	,500

Abs	Total	55	26,49	4,268	,576
	OM	4	17,00	4,082	2,041
	TM	9	21,44	3,909	1,303
	L&D	13	20,00	3,136	,870
	REM	12	20,42	4,274	1,234
	L&IR	5	20,20	2,775	1,241
	HRIS	10	19,50	3,598	1,138
	FUHR	2	18,50	,707	,500
	Total	55	19,98	3,608	,487

Tabel 6: Hasil Uji Beda Skor Standar UWES berdasarkan Masa Kerja

Dimensi	p value	α	Kesimpulan
<i>UWES</i>	0.549	0.05	Tidak terdapat perbedaan yang signifikan
<i>Vigor</i>	0.344	0.05	Tidak terdapat perbedaan yang signifikan
<i>Dedication</i>	0.723	0.05	Tidak terdapat perbedaan yang signifikan
<i>Absorption</i>	0.573	0.05	Tidak terdapat perbedaan yang signifikan

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada skor rata-rata responden baik secara keseluruhan UWES maupun pada masing-masing dimensi yang ada berdasarkan departemen. Data hasil penelitian ini juga dapat menjelaskan mengenai perbandingan skor rata-rata pada masing-masing departemen yang ada di CHR. Berikut ini adalah grafik skor rata-rata *standard score* kelompok responden yang dikategorikan berdasarkan kelompok departemen:



Gambar 3: Perbandingan Standar Skor Antar Departemen

Berdasarkan grafik di atas, diketahui bahwa perolehan departemen *Talent Management* (TM) tergolong tinggi dibandingkan dengan departemen yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pada departemen tersebut merasa dapat memenuhi tugas-tugas mereka, mereka merasa bahwa mereka adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri, sehingga mereka dapat secara sungguh-sungguh berkontribusi dalam pekerjaannya (*absorption*). Tingginya kesediaan departemen ini untuk berkontribusi penuh pada pekerjaannya tidak mengejutkan, karena berkaitan dengan tugas data analisis SDM dari informasi yang didapatkan oleh peneliti di lapangan, diketahui bahwa departemen TM adalah salah satu departemen yang berhasil memenuhi tugas tersebut yang diberlakukan mulai dari tugas ini digagas untuk dilakukan di tahun 2012. Pencapaian dari departemen tersebut juga sejalan dengan perolehan skor dari departemen *Reward Employee Management* (REM). Skor yang diperoleh departemen tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan departemen yang lain. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar karyawan memiliki pandangan positif terhadap pekerjaannya dan merasa bangga serta antusias untuk mengerjakan setiap tugas yang diberikan (*dedication*). Pencapaian tersebut juga

tidak mengherankan, karena departemen REM adalah departemen yang mengelola seluruh kompensasi dan benefit dari seluruh karyawan di MRN, dimana aktivitas pekerjaan sehari-hari mereka yaitu harus mampu menganalisis data karyawan terkait dengan keuangan, kesehatan, pinjaman, jamsostek, dan lain sebagainya. Dengan begitu kontribusi mereka terhadap data analisis seharusnya lebih kuat karena tugas mereka terkait dengan nasib karyawan yang di MRN.

Pada grafik perbandingan skor antar departemen di atas, yang perlu diperhatikan adalah skor paling rendah yang diperoleh departemen *Organizational Management* (OM). Berdasarkan informasi di lapangan, sebagian karyawan pada departemen OM memang belum melakukan data analisis. Meskipun atasan telah memberi instruksi untuk tugas tersebut, namun sulit bagi karyawan untuk melakukannya dan mereka merasa membutuhkan waktu yang sangat lama untuk melakukannya, karena proses yang dilakukan sangat panjang, antara lain mereka harus mengumpulkan data dari 16 unit bisnis yang ada di MRN, kemudian data tersebut dianalisis yang memerlukan waktu yang tidak sedikit dan juga ketepatan serta ketelitian karena terkait dengan data karyawan, dan juga mereka harus membuat laporan yaitu berupa *executive summary* berdasarkan hasil

analisis yang dilakukan. Meskipun membutuhkan proses yang panjang, namun karyawan OM perlu memiliki kemauan yang besar untuk melakukannya karena hal ini akan sangat membantu untuk pengambilan keputusan strategis terkait *human resources planning* di seluruh unit bisnis sebanyak 16 unit bisnis yang ada di MRN.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah secara keseluruhan karyawan CHR MRN memiliki tingkat *work engagement* pada kategori sedang. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan CHR di MRN cukup bersedia untuk memenuhi tugas-tugas mereka. Karena hasil yang diperoleh yaitu pada kategori sedang, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar karyawan belum secara penuh terlibat pada tugas-tugas tertentu karena belum memiliki semangat dan kemauan untuk mendedikasikan diri, serta menghayati bahwa tugas tersebut merupakan bagian dari pribadi mereka dalam bekerja. Tingkat *work engagement* yang diharapkan dimiliki oleh karyawan CHR adalah pada kategori tinggi, sehingga semua tugas yang diharapkan dapat tercapai dengan optimal dan mendukung proses pengambilan keputusan strategis berjalan dengan efektif. Selanjutnya, diketahui bahwa ada pengaruh masa kerja terhadap *work engagement*. Dimana pada kelompok masa kerja 1 sampai 5 tahun yang memiliki skor terendah jika dibandingkan dengan dua kelompok masa kerja yang lainnya. Hal lain juga dapat disimpulkan bahwa departemen TM dan REM memiliki skor lebih tinggi untuk alat ukur UWES dibandingkan dengan departemen yang lainnya. Ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan mereka terhadap pemenuhan tugas-tugas lebih tinggi jika dibandingkan dengan departemen yang lain yang ada di CHR. Mengingat pentingnya untuk meningkatkan *work engagement* karyawan

agar dapat mendukung efektivitas perusahaan, maka rancangan intervensi yang disarankan adalah menerapkan program sosialisasi. Program sosialisasi yang disarankan merupakan penyebaran informasi yang diberikan langsung oleh pihak manajemen CHR kepada seluruh level karyawan di CHR mulai dari admin, *officer*, *supervisor* dan *manager*. Hal tersebut dilakukan agar seluruh karyawan memperoleh informasi yang menyeluruh dan adanya kesamaan informasi terkait maksud dan tujuan dari pentingnya tugas tersebut dipenuhi oleh semua karyawan. Kemudian saran berikutnya adalah form rencana kerja karyawan dan pemberian *feedback* dari atasan yang disertai dengan form *monitoring*. Keberadaan form tersebut akan membantu karyawan mengatasi kendala dalam melakukan analisis data seperti yang dituntut oleh pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anditasari, P. (2013). Peran Work engagement terhadap tampilan kerja operator tetap divisi produksi PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk. Bandung sebagai upaya meningkatkan tampilan kerja. Tesis Universitas Padjadjaran.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- Bakker, A.B., & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83, 189-206.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L.L.T. (2011). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior* 80, 555-564.
- Batista, L. C., Shuck, M. B., Gutierrez, C. C., & Baralt, S. (2009). *The role of*

- leadership style in employee engagement*. Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research. Diunduh pada pada 18 Agustus 2014 dari <http://coeweb.fiu.edu>
- Berlian, Y. S. (2013). *Peran leader member exchange (LMX) terhadap work engagement dengan collectivism sebagai moderator*. Tesis Universitas Gadjah Mada.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., Barua, & Kumar, M. (2014). Relationships between occupational self efficacy, human resource development climate, and work engagement. *Business and Economics—Management, 18*, 370-383.
- Crabtree, S. (2013). Worldwide, 13% of Employees are Engaged at Work. Diunduh pada 20 Agustus 2014 dari <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>.
- Gravetter, F.J. & Wallnau, L.B (2013). *Statistics for the behavioral sciences*. 9th edition. New York: Wadsworth
- Hurlock, E., B. (2001). *Developmental psychology: A life-span approach*. Tata McGraw-Hill
- Janssen, C. (2010). *Human resources analytics (HR Analytics)*. Diunduh pada tanggal 17 Agustus 2014 dari <http://www.techopedia.com/definition/28334/human-resources-analytics-hr-analytics>.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior*. 5th edition. New York: McGraw Hill.
- Kurniawati, I. D. (2005). Masa kerja dengan *job engagement* pada karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan, 2*(2)
- Lockwood, N. (2007). *Leveraging employee engagement for competitive advantage HR strategic role*. SHRM Research, 1-11.
- Pandapotan, E. T. (2013). *Pengaruh variabel pendidikan, upah, masa kerja dan usia terhadap produktivitas karyawan*. Skripsi Universitas Brawijaya.
- Parker, S. (2007). That is my job: How employees role orientation affect their job performance. *Human Relation, 60*(3), 403-434.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *UWES – Utrecht work engagement scale: Test manual*. Utrecht University, Department of Psychology.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: The Essential in Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology, 14*(1), 3-10.