



Mendesain praktik modal insani untuk meningkatkan keterikatan karyawan: Studi Kasus PT Indo Kaya Energi

Muhammad Iqbal¹, Aurik Gustomo¹

¹ School of Business and Management, Institut Teknologi Bandung, Indonesia

*Penulis, e-mail: iqbal@sbm-itb.ac.id

Abstract

This study focuses on improving employee engagement at PT Indo Kaya Energi through researching human capital practices. Qualitative research was conducted through semi-structured interviews with human resource professionals and department employees. There are three steps in data analysis: first, thematic analysis to identify patterns and themes in interview data; second, importance and satisfaction matrix to evaluate the performance of variables; and third, analysis of the importance-performance quadrant to measure the significance of these variables in relation to performance. As the results, the study found that the company's average employee engagement level is "Say to Stay" and identified Company Brand and Organizational Communication as the most important employee engagement drivers while performance management, trust in leadership, and the working environment need improvement. The proposed solutions aim to increase employee engagement and improve employee performance.

Abstrak

Penelitian ini berfokus pada peningkatan keterikatan karyawan di PT Indo Kaya Energi melalui penelitian praktik sumber daya manusia. Penelitian kualitatif dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dengan profesional sumber daya manusia dan karyawan departemen. Terdapat tiga langkah dalam analisis data: pertama, analisis tematik untuk mengenali pola dan tema dalam data wawancara; kedua, matriks penting dan kepuasan untuk mengevaluasi kinerja variabel-variabel tersebut; dan ketiga, analisis kuadran pentingnya terhadap kinerja untuk mengukur pentingnya variabel-variabel tersebut. Sebagai hasil, studi ini menemukan bahwa tingkat keterikatan karyawan rata-rata perusahaan adalah "Say to Stay" dan menemukan bahwa reputasi perusahaan dan komunikasi organisasi sebagai pendorong keterikatan karyawan yang paling penting, sementara manajemen kinerja, kepercayaan pada kepemimpinan, dan lingkungan kerja perlu ditingkatkan. Solusi yang diusulkan bertujuan untuk meningkatkan keterikatan karyawan, dan kinerja karyawan.

Kata Kunci Keterikatan Karyawan; Aon Hewitt; Praktik modal manusia; Kepercayaan pada kepemimpinan; Manajemen kinerja.

How to Cite: Iqbal, M., Gustomo, A. (2023). Mendesain praktik modal insani untuk meningkatkan keterikatan karyawan: Studi Kasus PT Indo Kaya Energi. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 12(2), 16-23. [Doi:10.24036/jbmp.v12i2](https://doi.org/10.24036/jbmp.v12i2)



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2023 by author.

1. Pendahuluan

Keterikatan karyawan telah menjadi topik kritis dalam bidang manajemen sumber daya manusia karena potensinya untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Meskipun minat yang meningkat terhadap keterikatan karyawan, banyak organisasi masih menghadapi tingkat keterikatan yang rendah di antara tenaga kerjanya (Christopher Handscomb et al., 2016). Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi masalah ini dengan mengusulkan solusi bisnis strategis dari praktik modal manusia yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan di PT Indo Kaya Energi.

Motivasi dari penelitian ini adalah untuk memahami tingkat dan variabel penggerak keterikatan karyawan di PT Indo Kaya Energi dan untuk mengusulkan solusi efektif untuk meningkatkan keterikatan

karyawan. Kurangnya pengetahuan dan kesadaran akan pentingnya keterikatan karyawan adalah masalah yang signifikan di perusahaan ini. Gejala dari masalah ini termasuk kekurangan penilaian kinerja dan masalah akuntabilitas dalam peran dan tanggung jawab. Untuk mengatasi masalah ini, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi variabel penggerak utama keterikatan karyawan dan mengusulkan solusi bisnis strategis yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan di PT Indo Kaya Energi. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah (1) mengidentifikasi masalah utama dalam praktik modal manusia di PT Indo Kaya Energi, (2) mengevaluasi tingkat keterikatan karyawan di perusahaan, (3) mengidentifikasi variabel penggerak keterikatan karyawan yang paling signifikan di perusahaan, dan (4) mengusulkan solusi bisnis strategis dari praktik modal manusia yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan di PT Indo Kaya Energi.

Maka dari itu, kerangka teoritis dari penelitian ini didasarkan pada beberapa teori dan model yang memiliki tiga peran khusus, seperti: (1) mengidentifikasi variabel penggerak keterikatan karyawan dan mengevaluasi tingkat keterikatan karyawan perusahaan menggunakan tiga model keterikatan karyawan terkemuka oleh Mercer (Stephanie & Gustomo, 2015), Aon Hewitt (Aon Hewitt, 2015), dan Deloitte (Deloitte, 2017), (2) menganalisis data dari temuan dengan pentingnya analisis kinerja (Warner et al., 2016), dan akhirnya, (3) mengusulkan solusi bisnis berdasarkan hasil dengan "Management by Objective" oleh Peter Drucker (Islami et al., 2018), "Talent Grid" oleh McKinsey (González Cánovas et al., 2020), Kepemimpinan Autentik (Wang & Hsieh, 2013a), Teori Tuntutan-Sumber Daya Kerja (Bakker & Demerouti, 2014). Teori-teori ini memberikan pemahaman yang komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan dan memberikan panduan untuk meningkatkan keterikatan karyawan di organisasi. Dalam tinjauan Literatur dari penelitian ini, terdapat tiga model keterikatan karyawan terkemuka, yaitu Mercer, Aon Hewitt, dan Deloitte. Masing-masing model memiliki empat, enam, dan lima variabel penggerak keterikatan karyawan, sehingga memiliki total 15 variabel penggerak. Synthesis didasarkan pada definisi variabel penggerak keterikatan karyawan dari teori-teori tersebut dan mana pun yang memiliki karakter dan interpretasi yang identik, variabel penggerak tersebut digabungkan menjadi satu variabel. Oleh karena itu, berdasarkan gejala masalah bisnis, tinjauan literatur, dan kerangka konseptual awal, hipotesis berikut dikembangkan: Bahwa enam variabel penggerak yang diidentifikasi dalam model keterikatan karyawan adalah faktor kritis yang berkontribusi pada keterikatan karyawan. Pekerjaan itu sendiri, misalnya, adalah penggerak yang signifikan dari keterikatan karyawan, karena karyawan yang merasa pekerjaan mereka bermakna dan menantang lebih mungkin terlibat (Allan et al., 2019). Demikian pula, kepercayaan pada kepemimpinan penting karena karyawan yang percaya pada pemimpin mereka lebih mungkin terlibat dan berkomitmen pada pekerjaan mereka (Wang & Hsieh, 2013b). Komunikasi organisasi, manajemen kinerja, lingkungan kerja yang positif, dan merek perusahaan juga merupakan faktor penting yang berkontribusi pada keterikatan karyawan (Bedarkar & Pandita, 2014). Oleh karena itu, diasumsikan bahwa enam variabel penggerak ini memiliki dampak positif pada keterikatan karyawan.

Selanjutnya, tingkat keterikatan karyawan yang diturunkan dari model keterikatan karyawan Aon Hewitt, seperti yang diukur oleh tingkat "Berkata, Bertahan, dan Berjuang", memiliki dampak positif pada kepuasan karyawan. Tingkat keterikatan "Berkata", misalnya, menunjukkan bahwa karyawan cenderung berbicara positif tentang organisasi kepada rekan kerja, calon karyawan, dan pelanggan. Tingkat keterikatan "Bertahan", di sisi lain, menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa kepemilikan yang kuat dan keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi. Akhirnya, tingkat keterikatan "Berjuang" menunjukkan bahwa karyawan termotivasi dan berusaha untuk sukses dalam pekerjaan mereka dan untuk perusahaan (Aon Hewitt, 2015). Oleh karena itu, diasumsikan bahwa tingkat keterikatan karyawan memiliki dampak positif pada kepuasan karyawan yang bekerja di perusahaan. Secara keseluruhan, pengembangan hipotesis ini akan membantu peneliti dalam mengevaluasi tingkat keterikatan karyawan perusahaan. Juga, untuk mengidentifikasi variabel penggerak keterikatan karyawan. Dengan demikian, kelemahan dan peluang untuk perbaikan dapat ditentukan dan diusulkan sebagai solusi bisnis.

Selain itu, penting untuk menyadari bahwa kontribusi unik dari penelitian ini terletak pada fokusnya pada konteks dan variabel keterlibatan karyawan yang khusus dalam organisasi yang dipilih. Meskipun penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi keterlibatan karyawan dalam berbagai konteks, penelitian ini memberikan wawasan berharga dengan mengkaji faktor penggerak dan tingkat keterlibatan dalam konteks organisasi yang unik di PT Indo Kaya Energi. Lalu, penelitian ini memperkenalkan kerangka analisis komprehensif yang menggabungkan matriks penting, analisis frekuensi kata, dan kuadran analisis penting-kinerja. Pendekatan terpadu ini menawarkan perspektif baru dalam memahami dan mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan. Dengan menggunakan teknik analisis ini, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang faktor-faktor penggerak utama dan kinerjanya dalam hubungannya dengan keterlibatan karyawan di organisasi.

Oleh karena itu, dengan mengadopsi pendekatan yang baru ini dan mempertimbangkan konteks organisasi yang spesifik, penelitian ini memberikan perspektif segar tentang keterlibatan karyawan dan faktor-faktor penggeraknya. Temuan penelitian ini berkontribusi pada pengetahuan yang sudah ada dengan menyoroti pentingnya faktor-faktor seperti merek perusahaan, komunikasi organisasi, manajemen kinerja, kepercayaan

pada kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Kekhasan penelitian ini terletak pada kerangka analisis komprehensifnya dan penerapannya dalam konteks organisasi yang spesifik, yang menambah kedalaman dan relevansi dalam pemahaman tentang keterlibatan karyawan.

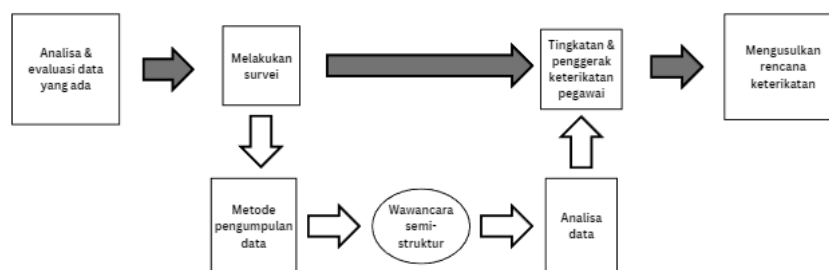
2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yang melibatkan pengumpulan data melalui wawancara semi-terstruktur dengan karyawan dari berbagai departemen di organisasi. Pendekatan kualitatif dianggap cocok untuk penelitian ini karena memungkinkan eksplorasi mendalam tentang penggerak keterikatan karyawan dan dampaknya pada kesuksesan organisasi. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer, yang diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan karyawan. Data primer lebih dipilih karena memberikan informasi langsung tentang persepsi dan pengalaman karyawan mengenai penggerak keterikatan karyawan dan kesuksesan organisasi. Sumber data untuk penelitian ini adalah karyawan organisasi. Ukuran sampel untuk penelitian ini adalah lima karyawan, yang dipilih berdasarkan ketersediaan dan kesediaan mereka untuk berpartisipasi dalam wawancara.

Wawancara diikuti oleh total 5 informan, dan mereka semua adalah karyawan PT Indo Kaya Energi. Para informan tersebut harus mewakili seluruh organisasi itu sendiri. Mereka berasal dari berbagai posisi, departemen, dan tingkatan, dengan masing-masing satu orang dari departemen Sumber Daya Manusia sebagai ahli HR, Pengadaan sebagai Petugas Pembelian, dan tiga lainnya berasal dari departemen Operasi karena Operasi merupakan populasi terbesar dalam organisasi ini, seperti Manajer Lini untuk Produk dan Jasa, dan terakhir Manajer Fasilitas. Lamanya masa kerja juga bervariasi mulai dari yang terlama 14 tahun hingga yang terpendek 3 bulan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Menurut Schmidt (2014), teknik wawancara semi-terstruktur dilakukan secara tatap muka dengan informan, dan pertanyaannya bersifat terbuka, memungkinkan karyawan untuk menyatakan pendapat dan pengalaman mereka dengan bebas. Wawancara direkam audio dan ditranskripsi kata per kata untuk memastikan bahwa semua tanggapan tertangkap dengan akurat. Jadi dalam riset ini, ada tiga proses teknik analisis data. Pertama, data yang dikumpulkan dari wawancara dianalisis menggunakan analisis tematik, yang melibatkan identifikasi pola dan tema melalui analisis pertanyaan frekuensi kata dalam data, termasuk familiarisasi data, pengkodean, dan pengembangan tema yang dibantu oleh perangkat lunak (Schmidt Christiane, 2004). Kedua, matriks penting dan kepuasan, yang melibatkan mengidentifikasi kinerja kedua variabel dari hasil wawancara, dan akhirnya analisis kuadran pentingnya terhadap kinerja, yang melibatkan perbandingan antara kedua variabel tersebut (Warner et al., 2016).

Secara keseluruhan, studi ini mengukur dua variabel, yaitu pentingnya dan kepuasan karyawan dari setiap variabel penggerak keterikatan karyawan, seperti pekerjaan itu sendiri, kepercayaan pada kepemimpinan, komunikasi organisasi, manajemen kinerja, lingkungan kerja, dan merek perusahaan. Variabel-variabel ini diidentifikasi dari tinjauan literatur sebagai penggerak keterikatan karyawan dan digunakan untuk memandu pertanyaan wawancara. Studi ini menggunakan skala penilaian 1 hingga 5 sebagai skala terendah hingga tertinggi untuk mengukur kinerja variabel, karena pertanyaan wawancara dirancang untuk mengeksplorasi persepsi dan pengalaman karyawan mengenai penggerak keterikatan karyawan dan kesuksesan organisasi.



Gambar 1. Desain Riset

3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi variabel penggerak paling signifikan dari keterikatan karyawan di perusahaan tertentu dan mengusulkan solusi bisnis untuk meningkatkan variabel tersebut. Analisis mengenai faktor-faktor penggerak dan tingkat keterlibatan karyawan sangat penting untuk menjawab pertanyaan penelitian yang relevan. Dalam hal ini, berbagai teknik analisis dapat membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor utama dalam keterlibatan dan kepuasan karyawan. Bagian ini menyoroti bahwa tingkat keterlibatan karyawan kemudian ditentukan dengan menganalisis matriks kepuasan karyawan dalam hubungannya dengan faktor-faktor penggerak keterlibatan karyawan yang telah diidentifikasi, dan kemudian diikuti dengan hasil temuan teknik analisis paling penting yang digunakan dalam penelitian ini. Pada awalnya, dilakukan analisis matriks penting dengan menggunakan analisis frekuensi kata oleh perangkat lunak NVivo sebagai data sekunder untuk mengidentifikasi variabel-variabel penggerak keterlibatan karyawan yang paling signifikan. Terakhir, dilakukan analisis kuadran pentingnya kinerja untuk menentukan masalah-masalah yang paling signifikan dalam perusahaan menggunakan kuadran yang sesuai. Bagian-bagian yang menyusul memberikan informasi yang mendalam mengenai hasil analisis dan implikasinya bagi organisasi.

Pertama, Analisis frekuensi kata adalah metode yang digunakan oleh perangkat lunak NVivo untuk menganalisis frekuensi kata kunci atau frasa dalam teks. Analisis ini adalah alat yang berguna untuk mengidentifikasi pola dan tema dalam volume data yang besar, seperti tanggapan dari wawancara karyawan. Dalam konteks keterlibatan karyawan, metode analisis frekuensi kata dapat digunakan untuk mengidentifikasi kata kunci yang paling sering disebut dalam literatur mengenai variabel penggerak keterlibatan karyawan, kemudian menjalankannya melalui perangkat lunak NVivo. Perangkat lunak tersebut akan memberikan daftar kata-kata dan frasa yang paling sering digunakan yang terkait dengan setiap variabel, sehingga peneliti dapat memahami lebih baik apa yang dikatakan karyawan tentang setiap variabel penggerak. Informasi ini dapat digunakan untuk membantu mengidentifikasi variabel penggerak keterlibatan karyawan yang paling relevan terhadap masalah bisnis, dan kemudian menciptakan strategi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan di area-area tertentu. Secara keseluruhan, metode analisis frekuensi kata oleh perangkat lunak NVivo adalah alat yang powerful yang dapat memberikan wawasan berharga mengenai variabel penggerak keterlibatan karyawan berdasarkan tanggapan dari wawancara karyawan. Tabel 1 berikut adalah hasil analisis frekuensi kata:

Tabel 1. Hasil Analisa Frekuensi Data NVivo

Variable Penggerak	Kata Kunci Tinjauan Literatur (#Referensi)	Total Referensi
Pekerjaan Itu Sendiri	Kontribusi (6), bermakna (6), objektif (2), Tugas Kerja (4)	18
Kepercayaan pada Kepemimpinan	Kepercayaan (4), integritas (1), supportif (3), transparansi (8), kejujuran (2)	18
Komunikasi Organisasi	Komunikasi (7), diskusi (2), transparansi (4)	13
Manajemen Kinerja	Tinjauan kinerja (6), keadilan (7), kesempatan (1), penghargaan (4), pengakuan (5)	23
Lingkungan Pekerjaan	kesejahteraan (4), keadilan (1), inklusif (2), keamanan (2), lingkungan (4)	13
Merek Perusahaan	Reputasi (7), merek (4), tanggung jawab (2)	13

Tabel 1 menunjukkan hasil analisis frekuensi kata dari analisis kueri yang dilakukan pada kata kunci tinjauan literatur yang terkait dengan variabel penggerak keterlibatan karyawan menggunakan perangkat lunak NVivo. Hasil ini mengungkapkan beberapa hasil menarik. Tidak mengherankan bahwa "Manajemen Kinerja" adalah variabel penggerak yang paling banyak disebutkan (23 kali), mengingat peran yang signifikan dalam "Keterlibatan Karyawan." Dalam variabel penggerak ini, kata kunci "keadilan" dan "pengakuan" memiliki frekuensi tertinggi, yang menunjukkan bahwa aspek-aspek ini dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan. Tidak ketinggalan, variabel penggerak "Kepercayaan pada Kepemimpinan" dan "Pekerjaan Itu Sendiri" masing-masing menerima 18 referensi, menunjukkan betapa pentingnya variabel ini. Frasa terkait transparansi memiliki frekuensi tertinggi dalam wawancara mengenai Kepercayaan pada Kepemimpinan, yang dapat mengindikasikan bahwa karyawan sangat menganggap penting kejujuran dan keterbukaan dari para pemimpin mereka. Di sisi lain, untuk Pekerjaan Itu Sendiri, kata kunci yang paling sering terkait dengan kontribusi dan makna. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan merasa

pekerjaan mereka lebih menarik ketika berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar dan memiliki arti bagi mereka.

Lalu yang kedua, penilaian Individual Kepuasan Karyawan terhadap Faktor Penggerak Keterlibatan Karyawan digunakan dalam analisis ini untuk menilai tingkat keterlibatan karyawan berdasarkan penilaian mereka. Sistem penilaian memiliki rentang dari 1 hingga 5, dengan nilai di atas 3.0 menunjukkan tingkat "Berkata", yang menunjukkan bahwa karyawan mengemukakan pendapat mereka tetapi mungkin tidak sepenuhnya berkomitmen. Nilai 3.5 atau lebih tinggi adalah tingkat "Berkata ke Bertahan", yang menunjukkan bahwa karyawan cukup puas untuk bertahan namun tidak termotivasi untuk bekerja lebih keras. Nilai 4.0 atau lebih tinggi adalah tingkat "Bertahan", menunjukkan bahwa karyawan berdedikasi untuk tetap bersama perusahaan, sedangkan nilai 4.5 atau lebih tinggi adalah tingkat "Bertahan ke Berjuang", yang mengindikasikan bahwa karyawan tidak hanya terlibat tetapi juga termotivasi untuk mencapai lebih banyak. Akhirnya, nilai 5.0 mewakili tingkat "Berjuang", yang menunjukkan bahwa karyawan sepenuhnya terlibat, berkomitmen, dan termotivasi untuk berperforma sebaik mungkin. Tabel 2 berikut adalah Penilaian Individual Kepuasan Karyawan terhadap Faktor Penggerak Keterlibatan Karyawan dan Hasil Tingkat Keterlibatan Karyawan Berdasarkan Penilaian Kepuasan Karyawan.

Tabel 2. Tingkatan Keterikatan Pekerjaan Berdasarkan Peringkat Kepuasan Karyawan

Karyawan	Berkata	Bertahan	Berjuang	Peringkat Individu
Aziz	X			3.4
Risma				2.8
Cep			X	4.6
Kiki		X		3.6
Galih		X		4.2
Rata-Rata Peringkat				3.7

Berdasarkan tingkat kepuasan karyawan, Tabel 2 menampilkan tingkat keterlibatan karyawan. Seperti yang disebutkan sebelumnya, faktor-faktor berikut digunakan untuk menilai tingkat keterlibatan karyawan: Penilaian di atas 3.0 berada pada tingkat "Berkata", 3.5 berada pada tingkat "Berkata ke Bertahan", 4.0 berada pada tingkat "Bertahan", 4.5 berada pada tingkat "Bertahan ke Berjuang", dan 5.0 berada pada tingkat "Berjuang". Aziz menerima penilaian individu umum sebesar 3.4, menempatkannya pada tingkat "Berkata". Dengan penilaian individu keseluruhan sebesar 2.8, Risma hampir mencapai tingkat "Berkata", sedangkan Cep memiliki penilaian tertinggi sebesar 4.6, yang berada pada tingkat "Bertahan ke Berjuang". Kiki memiliki penilaian individu keseluruhan sebesar 3.6, menempatkannya pada tingkat "Berkata ke Bertahan", sementara Galih memiliki penilaian individu keseluruhan sebesar 4.2, menempatkannya pada tingkat "Bertahan". Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa rata-rata tingkat keterlibatan karyawan di perusahaan ini dinilai 3.7, yang berada pada tingkat "Berkata ke Bertahan", menunjukkan bahwa karyawan cukup puas untuk bertahan namun mungkin tidak termotivasi untuk berjuang lebih keras.

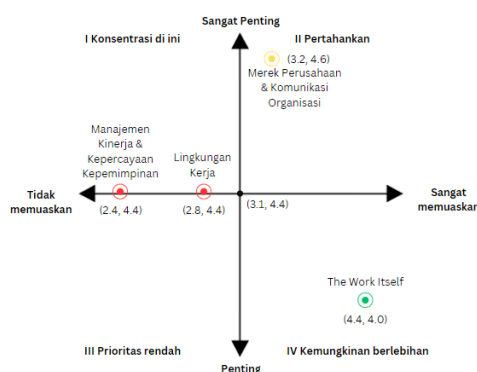
Ketiga, berbagai elemen, yang juga disebut variabel penggerak, mempengaruhi sejauh mana karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka. Penting untuk mengidentifikasi variabel penggerak utama guna menjamin keterlibatan dan kepuasan karyawan. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menemukan faktor-faktor ini adalah dengan menggunakan matriks penting dan analisis frekuensi kata sebagai data sekunder. Selain itu, penilaian matriks kepuasan karyawan terhadap variabel penggerak keterlibatan karyawan dalam perusahaan juga digunakan untuk menghasilkan kinerja variabel penggerak tersebut dalam perusahaan. Tabel 3 berikut adalah data penilaian penting dan kinerja dari variabel penggerak keterlibatan karyawan.

Tabel 3. Identifikasi Variabel Penggerak Keterikatan Karyawan Perusahaan

Variabel Penggerak	Peringkat Penting	Total Referensi	Peringkat Kepuasan Karyawan
Pekerjaan Itu Sendiri	4.0	18	4.4
Kepercayaan pada Kepemimpinan	4.4	18	2.4

Komunikasi Organisasi	4.6	13	3.2
Manajemen Kinerja	4.4	23	2.4
Lingkungan Pekerjaan	4.4	13	2.8
Merek Perusahaan	4.6	13	3.2

Menggabungkan data ini akan membantu mengidentifikasi faktor-faktor paling penting yang signifikan dalam mempengaruhi keterlibatan karyawan dengan menggunakan analisis penting-kinerja seperti yang dijelaskan dalam tinjauan literatur di bagian pendahuluan, yang dapat membantu bisnis dalam memusatkan upaya mereka untuk menyelesaikan masalah-masalah ini. Dengan cara ini, organisasi dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan mereka. Sebagai hasilnya, kuadran analisis penting-kinerja direpresentasikan sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Kuadran Analisis Penting-Kinerja

Berdasarkan analisis matriks penting dan data analisis frekuensi kata, dua variabel penggerak yang paling penting untuk keterlibatan karyawan adalah Merek Perusahaan dan Komunikasi Organisasi. Menariknya, keduanya menghasilkan rating yang sama yaitu 4,6 dari 5 dan total referensi sebanyak 13. Dengan rating keseluruhan sebesar 4,4 dari 5, manajemen kinerja, kepercayaan pada kepemimpinan, dan lingkungan kerja juga penting. Dengan nilai 4,0 dari 5, Pekerjaan Itu Sendiri diakui sebagai variabel penggerak yang paling tidak penting. Menurut definisinya, Merek Perusahaan adalah "variabel penggerak keterlibatan karyawan yang mencakup reputasi, merek, dan tanggung jawab perusahaan", dan Komunikasi Organisasi adalah "aliran informasi dari manajemen puncak kepada karyawan secara tepat waktu dan terorganisir dalam perusahaan dengan karyawan yang terlibat". Oleh karena itu, data ini mengimplikasikan bahwa organisasi menghargai reputasi, merek, tanggung jawab perusahaan, dan komunikasi yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Selain itu, berdasarkan analisis kuadran penting-kinerja (Gambar 2), karyawan umumnya puas dengan merek perusahaan dan komunikasi organisasi karena keduanya berada di kuadran "Pertahankan" dari II dengan skor kinerja dan penting masing-masing sebesar 3,2 dan 4,6. Lebih lanjut, variabel penggerak "pekerjaan itu sendiri" mendapatkan skor tertinggi secara keseluruhan dan berada di kuadran IV, yang menunjukkan bahwa variabel penggerak ini dianggap sudah teratasi dalam perusahaan.

Namun demikian, organisasi perlu melakukan perbaikan di bidang manajemen kinerja, kepercayaan pada kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Terlihat bahwa masalah bisnis terbesar dalam organisasi terkait dengan manajemen kinerja, kepercayaan pada kepemimpinan, dan diikuti oleh lingkungan kerja, karena variabel penggerak ini berada di kuadran pertama di mana variabel penggerak keterlibatan karyawan ini membutuhkan perhatian segera sebagai peluang untuk perbaikan guna meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Dikatakan bahwa masalah-masalah ini selaras dengan gejala masalah yang telah disebutkan sebelumnya dalam eksplorasi masalah. Oleh karena itu, kedua penilaian tersebut, ketika digabungkan, memberikan pemahaman yang komprehensif tentang faktor-faktor yang mendorong keterlibatan karyawan dan dapat membimbing pengembangan langkah-langkah efektif untuk meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi.

Maka dari itu, solusi bisnis yang diusulkan untuk tiga variabel penggerak paling signifikan - Manajemen Kinerja, Kepercayaan pada Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja - didasarkan pada penelitian dan teori sebelumnya. Untuk Manajemen Kinerja, solusi yang diusulkan termasuk implementasi "Management by

Objective” (MBO) dan “Talent Grid McKinsey”. Untuk Kepercayaan pada Kepemimpinan, solusi yang diusulkan termasuk Kepemimpinan Autentik, yang melibatkan komunikasi dua arah, pemberdayaan, dan pengakuan dan penghargaan. Untuk Lingkungan Kerja, solusi yang diusulkan berasal dari Teori Tuntutan-Sumber Daya Kerja, termasuk kesejahteraan, keadilan, inklusivitas, keamanan, dan keberlanjutan.

Temuan penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi manajer dan pemimpin di perusahaan. Dengan memprioritaskan dan mengatasi variabel penggerak keterikatan karyawan yang paling signifikan, perusahaan dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih terlibat dan meningkatkan kinerja dan produktivitas secara keseluruhan. Solusi bisnis yang diusulkan dapat berfungsi sebagai panduan bagi manajer dan pemimpin untuk mengembangkan kebijakan dan prosedur SDM yang efektif yang meningkatkan keterikatan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya di sektor minyak dan gas (Abubakar A. Radda et al., 2015), bisnis telekomunikasi Indonesia (Azmi Azizah & Aurik Gustomo, 2016), dan sektor perbankan (Maha Ahmed Dajani, 2015), yang menekankan pentingnya keterikatan karyawan untuk kinerja dan hasil yang lebih baik. Studi ini memberikan wawasan tentang efektivitas strategi keterikatan karyawan dan menyoroti perlunya manajer dan pemimpin untuk menetapkan kebijakan SDM yang meningkatkan keterikatan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Demikian pula, Analisis mengungkapkan bahwa variabel penggerak merek perusahaan, yang mencakup reputasi, merek, dan tanggung jawab, diberi peringkat penting yang tinggi. Hasil ini konsisten dengan literatur, yang menekankan peran merek perusahaan dalam mempengaruhi persepsi karyawan, identitas organisasi, dan keterikatan secara keseluruhan. Identitas perusahaan yang positif dapat berkontribusi pada rasa kebanggaan, loyalitas, dan komitmen di antara karyawan, menurut Teori Pertukaran Sosial (Cropanzano et al., 2017). Terakhir, analisis mengungkapkan bahwa komunikasi organisasi adalah variabel penggerak penting lainnya dari keterikatan karyawan. Peringkat penting yang signifikan diberikan pada komunikasi, diskusi, dan transparansi, menunjukkan dampaknya pada kepuasan dan keterikatan karyawan. Menurut Teori Kepuasan Komunikasi, komunikasi yang efektif memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan, pemahaman, dan keselarasan di antara karyawan, yang berkontribusi pada tingkat keterikatan yang lebih tinggi (Chiang et al., 2008).

4. Simpulan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa masalah utama dalam praktik modal manusia perusahaan adalah kurangnya pengetahuan dan kesadaran tentang pentingnya keterikatan karyawan. Tingkat keterikatan karyawan rata-rata di seluruh organisasi dinilai sebesar 3,7, yang menunjukkan tingkat "Berkata ke Bertahan". Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan puas untuk bertahan dengan perusahaan, tetapi mungkin tidak termotivasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Merek perusahaan dan komunikasi organisasi adalah dua variabel penggerak yang paling penting untuk keterikatan karyawan, diikuti oleh manajemen kinerja, kepercayaan pada kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Studi ini juga menyoroti perlunya perusahaan untuk meningkatkan praktik-praktik tersebut.

Solusi yang diusulkan meliputi implementasi Manajemen Berdasarkan Tujuan (Management by Objective), Talent Grid McKinsey, Kepemimpinan Autentik, Komunikasi Dua Arah, Pemberdayaan, Pengakuan dan Penghargaan, Teori Tuntutan-Sumber Daya Kerja, Kesejahteraan, Keadilan, Inklusivitas, Keamanan, dan Keberlanjutan. Solusi-solusi ini bertujuan untuk mengatasi masalah utama perusahaan dalam praktik modal manusia, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas secara keseluruhan. Studi ini merekomendasikan PT Indo Kaya Energi untuk memberikan prioritas pada keterikatan karyawan dan berinvestasi dalam pemahaman tingkat dan variabel penggeraknya. Perusahaan juga disarankan untuk menerapkan solusi-solusi yang diusulkan, menyesuaikan strategi implementasi dengan kebutuhan dan keprihatinan organisasi, serta memperhatikan kesejahteraan, inklusivitas, keamanan, dan keberlanjutan karyawan. Dengan menerapkan rekomendasi ini, perusahaan dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih terlibat, meningkatkan kinerja dan produktivitas, serta mencapai hasil yang lebih baik.

Daftar Rujukan

- Abubakar A. Radda, Mubarak A. Majidadi, & Samuel N. Akanno. (2015). Employee Engagement in Oil and Gas Sector. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 4(3), 105–114.
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Aon Hewitt. (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. Aon Hewitt. <http://www.aon.com -> aon-hewitt-model-of-employee-engagement.pdf>

- Azmi Azizah, & Aurik Gustomo. (2016). The Influence of Employee Engagement to Employee Performance at PT Telkom Bandung. *Journal of Business and Management. The International Journal of Business and Management Research*, 4(7), 817–829.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. In *Wellbeing* (pp. 1–28). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Chiang, C.-F., (Shawn) Jang, S., Canter, D., & Prince, B. (2008). An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation: Examining the Moderating Role of Communication Satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 327–351. <https://doi.org/10.1080/15256480802427263>
- Christopher Handscomb, Scott Sharabura, & Jannik Woxholth. (2016). *The oil and gas organization of the future*. McKinsey&Company.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Deloitte. (2017). *Engaging The Workforce*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-engaging-the-workforce.pdf>
- González Cánovas, A., Fernández Millán, J., Fernández Navas, M., & Sánchez Mas, V. (2020). Development of the performance-potential survey for the quantitative placement of employees on the talent matrix. *Intangible Capital*, 16(1), 1. <https://doi.org/10.3926/ic.1362>
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Maha Ahmed Dajani. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), 138–147. <https://doi.org/doi:10.12691/jbms-3-5-1>
- Schmidt Christiane. (2004). The analysis of semi-structured interviews. In *A Companion to Qualitative Research* (Vol. 41, pp. 253–258). SAGE Publications Ltd.
- Stephanie, & Gustomo, A. (2015). Proposal to Improve Employee Engagement in PT Maju Sentosa by AON Hewitt Model and Mercer Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 363–370. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.321>
- Wang, D.-S., & Hsieh, C.-C. (2013a). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613–624. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>
- Wang, D.-S., & Hsieh, C.-C. (2013b). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613–624. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>
- Warner, L., Chaudhary, A., & Lamm, A. (2016). Using Importance-Performance Analysis to Guide Extension Needs Assessment. *Journal of Extension*, 54(6). <https://doi.org/10.34068/joe.54.06.21>