

Employee Engagement Cross-Sectional Model dan Implikasinya pada Kinerja

This study aims to analyze various articles that discuss various issues about Cross Sectional Employee Engagement Research Model Implications for Performance in various organizations. From the various literature reviews and research that have been conducted by various researchers who are the basic questions in Cross Sectional Employee Engagement's research model is, Does improvement in engagement lead to improved performance? ' Does engagement intervention lead to an increase in employee engagement and impact on subsequent performance improvements? ' Cross-Sectional research model with variable occurrence of Employee Engagement both caused by internal factors and external factors must also be tested in future research this is because of bebagai literature that exist today researchers generally see the cause of employee engagement only on the internal factors of the organization and individuals and ignore external factors. For further research it is necessary to review the variables of employee engagement with independent variables Internal Antecedent Employee Engagement and external Antecedent Employee Engagement influence on employee engagement and employee engagement will moderate engagement Outcomes such as Job Satisfaction, Commitment, Prductivity, Innovation Next Engagement Outcomes will moderate performance, such as (task performance, extra-role performance and organizational performance).

Keywords: Employee Engagement, Cross-Sectional Model, literature review, Performance

Marzuki
*Dosen Fakultas Ekonomi
Universitas Abulyatama*

PENDAHULUAN

Chartered Institute of Personnel and Development (2014) dalam tinjauannya menemukan lebih dari 50 definisi *employee engagement*, dimana beberapa definisi berfokus pada perilaku karyawan (misalnya, usaha discretionary), beberapa pada sikap karyawan (misalnya komitmen), beberapa mengenai perasaan karyawan (misalnya antusiasme), beberapa mengenai kondisi pekerjaan dan apa yang dilakukan organisasi (misalnya, memberikan dukungan). Beberapa di antara berbagai kombinasi ini, namun yang lain mendefinisikan keterlibatan sebagai situasi di mana salah satu dari hal-hal ini, seperti sikap, menyebabkan perilaku lain hal ini menunjukkan masih terjadi perbedaan pendapat diantara para ahli atau peneliti. Armstrong A (2017) dalam HR Review *Employee engagement* mengatakan bahwa ada lebih dari 60 definisi engagement dan tidak ada definisi yang diterima secara universal tentang apa yang maksud *engagement*. Dalam beberapa penelitian ditemukan adanya 'ilusi *engagement (illusions of engagement)*', artinya, ada karyawan yang merasakan mereka memiliki engagement tapi dalam bekerja sesuai dengan apa yang ditugaskan saja". Keterikatan (*engagement*) adalah tindakan yang dilakukan secara emosional atas nama karyawan, di mana mereka memilihnya bekerja secara ekstra dan untuk memberikan yang terbaik dari diri mereka sendiri di tempat kerja.

Kular et.al. (2008) mengeksplorasi Lima bidang utama: Apa arti 'Employee Engagement?; Bagaimana engagement bisa dikelola ?; Apa konsekuensi engagement? Organisasi?; Bagaimana engagement berhubungan dengan karakteristik individu lainnya?; Bagaimana engagement terkait dengan karyawan menyuarakan dan perwakilan karyawan? Robertson-Smith dan Markwick (2009) menyoroti engagement karyawan dan mengungkapkan bahwa ini adalah tantangan yang penting namun kompleks, dan tetap ada banyak ruang untuk membahas berbagai pendekatan. Simpson (2009) membahas bahwa pengetahuan terkini tentang engagement di tempat kerja melalui tinjauan literatur. Susi & Jawaharrani (2011) meneliti beberapa literatur tentang employee engagement, mengeksplorasi kebijakan dan praktik keseimbangan budaya kerja & praktik kerja yang diikuti di industri untuk mempromosikan employee engagement di organisasi mereka untuk meningkatkan produktivitas karyawan mereka dan mempertahankannya. Keseimbangan kehidupan kerja merupakan pendorong utama kepuasan karyawan.

Employee engagement merupakan variabel yang sangat penting bagi sebuah organisasi. *Employee engagement* dapat membuat karyawan menjadi lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang maksimal. Apabila karyawan merasa memiliki keterikatan dengan organisasi tempatnya bekerja, maka karyawan dengan sukarela akan memberikan hasil kerja yang terbaik. Sedangkan menurut Anitha (2013) kinerja karyawan

pada dasarnya adalah hasil yang dicapai dan prestasi yang dicapai di tempat kerja. Kinerja mengacu pada penyusunan rencana untuk mencapai hasilnya. Meskipun evaluasi kinerja adalah inti dari manajemen kinerja, namun kinerja individu atau organisasi sangat tergantung pada semua kebijakan, praktik, dan bentuk perancangan organisasi (Cardy, 2004). Lebih lanjut Anitha (2013) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari berbagai tinjauan literatur yang menjadi pertanyaan dasar dalam model penelitian *Cross Sectional Employee Engagement* adalah Apakah peningkatan dalam *engagement* menyebabkan peningkatan kinerja? dan Apakah intervensi *engagement* menyebabkan peningkatan *Employee engagement* dan berdampak pada peningkatan kinerja selanjutnya?. Masing-masing pertanyaan ini jelas tentang sebab dan akibat. Studi korelasional atau *cross-sectional* yang sudah dilakukan berkaitan dengan peningkatan *Employee Engagement* dan berdampak pada peningkatan kinerja masih sangat terbatas. Tapi apa artinya membangun sebab dan akibat? Untuk menunjukkan bahwa perubahan dalam satu hal benar-benar menyebabkan perubahan pada yang lain? Jenis penelitian apa yang memungkinkan kita untuk menyimpulkan kausalitas dengan tingkat kepercayaan tertentu.

Tujuan

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis berbagai artikel yang mengulas berbagai isu tentang *Employee Engagement* dan Model Penelitian *Cross Sectional Implikasinya Pada Hasil Kinerja* pada berbagai organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Employee Engagement (EE)

Menurut Harter et al, (2002) *employee engagement* sebagai bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme karyawan dalam melakukan pekerjaan. Sementara itu, Gallup (2005) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kahn (1990) menyatakan *engagement* adalah mengenai perhatian karyawan dan penyerapan karyawan terhadap perannya. Chartered Institute of Personnel and Development (2014) dalam tinjauannya menemukan lebih dari 50 definisi *employee engagement*, dimana beberapa definisi berfokus pada perilaku karyawan (misalnya, usaha discretionary), beberapa pada sikap karyawan (misalnya komitmen), beberapa mengenai perasaan karyawan (misalnya antusiasme), beberapa mengenai kondisi pekerjaan dan apa yang dilakukan organisasi (misalnya, memberikan dukungan), Beberapa di antara berbagai kombinasi ini,

namun yang lain mendefinisikan keterlibatan sebagai situasi di mana salah satu dari hal-hal ini, seperti sikap, menyebabkan perilaku lain.

Employee Engagement (engagement karyawan) mengacu pada, kondisi positif yang berhubungan dengan pikiran yang mengarahkan karyawan untuk secara aktif mengekspresikan diri mereka dan berinvestasi secara emosional, kognitif, dan fisik dalam kinerja peran (Rurkhum & Batle 2012, Schaufeli, et,all, 2002). Lebih lanjut Schaufeli dan Bakker (2002) menjelaskan dimensi *engagements* dicirikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan perhatian penuh (*absorption*). Saks (2006) Anteseden *Employee Engagement* adalah karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi yang dirasakan, dukungan supervisor yang dirasakan, penghargaan dan pengakuan, keadilan prosedural dan keadilan distributif. Di sisi lain, konsekuensi keterlibatan adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat untuk berhenti dan perilaku kewarganegaraan organisasi. *Employee engagement* memberikan keuntungan organisasi yang signifikan seperti tingkat produktivitas yang lebih tinggi, perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) dan kinerja keseluruhan (Shuck et al., 2011) sedangkan Ram dan Prabhakar (2011) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *Perceived Organizational Support*, *Perceived Supervisor Support*, *Job Characteristic*, *Perceptions of Procedural Justice*, *Perceptions of Distributive Justice* dengan *Employee Engagement*. Anitha (2014) *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berkaitan dengan *employee engagement* ini, Gallup, dalam survey Q12 nya, membagi karyawan dalam tiga kategori dengan ciri-cirinya sebagai berikut (Steve Crabtree, 2004):

- Karyawan yang 'terikat' (*engaged employees*), mereka bekerja dengan bersemangat dan merasakan hubungan yang dalam dengan perusahaan mereka. Mereka umumnya menjadi bagian dari lahirnya ide-ide inovatif yang memajukan perusahaan.
- Karyawan yang 'Tidak Terikat' (*not-engaged employees*): secara praktis mereka tidak lagi memikirkan kemajuan perusahaan. Mereka seperti orang yang tidur sambil berjalan. Mereka melewatkan waktu mereka untuk bekerja, tetapi tidak cukup memberikan energi atau semangat dalam pekerjaannya.

Performance

Kinerja karyawan sebagai perilaku, aktivitas dan hasil yang dapat diprediksi yang melibatkan pekerja atau berhubungan dengan tujuan organisasi (Viswesvaran & Ones, 2000). Sedangkan menurut Anitha (2013) Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil yang dicapai dan prestasi yang dicapai di tempat kerja. Kinerja mengacu pada penyusunan rencana untuk mencapai hasilnya. Meskipun evaluasi kinerja adalah inti dari manajemen kinerja, namun kinerja individu atau organisasi sangat tergantung pada semua kebijakan, praktik, dan bentuk perancangan organisasi (Cardy, 2004). Lebih lanjut Anitha (2013) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Mathis dan Jackson (2011) menyatakan untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa dimensi yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu kehadiran, dan kemampuan bekerjasama. Sedangkan Wibowo (2007) menyatakan untuk mengukur kinerja yang bersifat pelayanan yaitu: (1) productivity indikator, (2) Utilization rate, (3) Time target, (4) Volume of Service dan (5) Demand/Service Provision.

PENELITIAN YANG DIREVIEW

| Peneliti | Tahun | Keterangan |
|---|-------|---|
| Kahn | 1990 | <ul style="list-style-type: none"> Penelitian ini menggambarkan tentang personal engagement dan disengagement. Membahas tiga kondisi psikologi yang mempengaruhi perilaku Tiga kondisi psikologi yaitu: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meaningfulness 2. Safety 3. Availability |
| Rothbard | 2001 | <ul style="list-style-type: none"> Studi ini mengembangkan berbagai model employee engagement pada berbagai peran pekerjaan dan keluarga. Studi ini proses <i>depleting</i> dan <i>enriching</i> terkait dengan <i>employee engagement</i>. |
| Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma and Bakker | 2002 | Mendefinisikan engagement sebagai keadaan pikiran positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan. |

| | | |
|---|------|--|
| May, Gilson and Harter | 2004 | Meng eksplorasi faktor penentu dan mediasi dari tiga kondisi psikologis yaitu, <i>meaningfulness</i> , <i>safety</i> and <i>availability</i> terhadap <i>employees' engagement</i> . |
| Salanova, Agut and Peiro' | 2005 | Ketika karyawan <i>engaged</i> , mereka cenderung memasukkan energi ke dalam interaksi dengan klien. |
| Saks | 2006 | <i>Employee engagement</i> memediasi hubungan antara anteseden <i>Employee engagement</i> dan perilaku kerja terkait seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi dan <i>organizational citizenship behavior</i> etc dll. |
| Joo and Mclean | 2006 | Konseptual model yang disarankan untuk melihat hubungan antara <i>business strategy</i> , <i>engaged employees</i> , <i>HR practices</i> dan <i>organizational financial performance</i> . |
| Mauno, Kinnunen and Ruokolainen | 2007 | <ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini melakukan investigasi terhadap pengalaman <i>employee engagement</i> dan antesendennya diantara pegawai perawat kesehatan di Finlandia • <i>Employee engagement</i>, terutama semangat dan dedikasi, relatif sering dialami di antara peserta dan tingkat rata-rata tidak berubah sepanjang masa tindak lanjut. |
| Bakker and Demerouti | 2008 | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee engagement</i> adalah state termasuk <i>vigor</i>, <i>dedication</i> dan <i>absorption</i>. • Karyawan yang <i>Engaged</i> akan kreatif, produktif dan bersedia bekerja ekstra untuk mencapai tujuan organisasi. |
| Macey and Schneider | 2008 | <ul style="list-style-type: none"> • Mengajukan proposisi tentang <i>psychological state engagement</i>, <i>behavioral engagement</i> dan <i>trait engagement</i>. • Menawarkan proposisi mengenai pengaruh atribut pekerjaan dan kepemimpinan sebagai efek utama pada keterlibatan negara dan perilaku dan sebagai moderator hubungan antara ketiga aspek keterlibatan. • <i>Engagement</i> adalah kombinasi antara psikologi and komponen perilaku. |
| Maslach and Leiter | 2008 | <i>Employee engagement</i> adalah kebalikan dari kelelahan. |
| Saket, Jeswani and Souren,Sarkar | 2008 | Penelitian ini melihat pengaruh <i>engagement</i> pada hasil kinerja Individu seperti efektivitas dan retensi kerja. |
| Xanthopoulou, Bakker, Demerouti and Schaufeli | 2009 | Ada hubungan antara sumber pekerjaan, <i>employee engagement</i> dan kinerja keuangan organisasi. . |
| Sahoo and Sahu | 2009 | Membandingkan <i>employee engagement</i> dengan rendahnya <i>employee engagement</i> di perusahaan selama periode tiga tahun, di mana perbedaan keuangan cukup besar. |
| Rich, LePine and Crawford | 2010 | <i>Employee engagement</i> memediasi hubungan dua dimensi <i>job performance</i> antara <i>task performance</i> and <i>organizational citizenship behavior</i> . |
| Shankar and Bhatnagar | 2010 | Model penelitiannya berfokus pada <i>work-life balance construct</i> dan hubungan dengan variabel lain seperti <i>employee engagement</i> , <i>employee's turnover intention</i> dan <i>emotional consonance/dissonance</i> . |
| Gruman and Saks | 2011 | <ul style="list-style-type: none"> • Menyajikan model penelitian <i>engagement management</i> and <i>job performance</i>. • Model management <i>engagement</i> focus pada <i>employee engagement tradisional</i> dan <i>performance management model</i>. |

| | | |
|---|------|---|
| Shuck, Rocco and Albornoz | 2011 | <ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan hubungan Kerja • Dukungan rekan kerja • Iklim kerja dan kesempatan belajar • Kepemimpinan memainkan peran kunci dalam <i>Employee Engagement</i>. |
| Christian, Garza and Slaughter | 2011 | <i>Employee engagement</i> mengarah pada job performance.. |
| Aon Hewitt, | 2012 | <i>Employee engagement</i> di pengaruhi oleh: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Quality Of Live</i>, • <i>Company Practice</i> • <i>Work, People, Total Reward</i> • <i>Opportunity</i> |
| Shuck and Herd | 2012 | Secara konseptual perilaku kepemimpinan berhubungan dengan pengembangan <i>employee engagement</i> . |
| Alfes, Shantz, Truss and Soane | 2013 | Hasil perilaku positif karyawan , sebagai konsekuensi <i>employee engagement</i> , dan tergantung pada hubungan antara karyawan dengan atasan langsung mereka dan iklim organisasi. |
| Truss, Shantz, Soane, Alfes and Delbridge | 2013 | <i>Employee Engagement</i> dapat terdiri dari mekanisme dimana praktik HRM berpengaruh pada kinerja karyawan dan kinerja organisasi. |
| Iddagoda, Y.A and Opatha, P. (2016) | | |
| Anitha | 2014 | <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee job performance</i> . |
| Guest | 2014 | Perbedaan antara <i>Employee Engagement</i> dengan peningkatan Kesejahteraan Karyawan |
| Wickramasinghe and Perera | 2014 | Perilaku kewargaan organisasional memediasi hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan Kualitas kinerja, serta <i>employee Engagement</i> dan kualitas Kinerja. |
| Saks and Gruman | 2014 | <ul style="list-style-type: none"> ○ Validitas pengukuran <i>Employee Engagement</i> yang paling populer tidak memiliki kesepakatan. • Membuat kesimpulan dasar tentang anteseden dan konsekuensi <i>Employee Engagement</i> sulit karena beberapa keterbatasan penelitian dan pertanyaan yang tidak terjawab. |
| Rana | 2015 | <ul style="list-style-type: none"> • Mempresentasikan model konseptual untuk hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dan praktik kerja <i>Engagement</i> yang tinggi (HIWPs). • HIWP terdiri dari empat atribut utama: (1) kekuatan - melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan (2) informasi - berbagi informasi antar karyawan (3) penghargaan • Karyawan diberi imbalan dan memberi pengakuan atas kinerja mereka yang kuat dan (4) pengetahuan - pelatihan dan pengembangan. • Sebuah studi dasar teoritis untuk tes empiris untuk penelitian masa depan. |
| Mehrzi Al Nada , Singh Kumar Sanjay | 2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Hubungan antara <i>Employee engagement</i> dengan pemimpin, tim, dukungan organisasional yang dirasakan dan budaya organisasi yang dimediasi oleh motivasi kerja karyawan. • Intervensi <i>Employee Engagement</i> sangat diperlukan dalam rangka mempertahankan karyawan. |
| Marisa Smith, Umit S Bititci, | 2017 | Penelitian dilakukan melihat hubungan antara pengukuran kinerja, manajemen kinerja, <i>employee engagement</i> dan kinerja. |

| | | |
|--|------|--|
| Francisco J. Laraa , Andres Salas-Vallinab | 2017 | <ul style="list-style-type: none"> • Pengaruh langsung dan positif dari 7 kompetensi manajerial (Visi Bisnis, Orientasi Pelanggan, Negosiasi, delegasi, Kreativitas dan manajemen waktu) terhadap Engagement. • <i>Organisational learning capability</i> memediasi hubungan antara <i>Knowledge managerial competencies</i> dengan <i>engagement</i>. |
| Ajayi. M.O, Odusnya. K,Morton.S | 2017 | <ul style="list-style-type: none"> • Menguji sebuah model yang keterkaitan antara konteks organisasi, ketentraman karyawan dan keterlibatan karyawan • Mmodel ini menggambarkan hubungan signifikan antara konteks organisasi, ketentraman karyawan dan <i>Employee Engagement</i>. • Hasilnya menunjukkan bahwa memahami konteks organisasi yang tepat akan meningkatkan ambidexterity karyawan. |

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam kajian literature ini adalah dengan metode deskriptif yang dilakukan dengan mereview artikel ilmiah mengenai *employee engagement dan Implikasinya pada Kinerja baik kinerja Individu, Kinerja Keunagan dan Kinerja Organisasi* . Semua jenis artikel, kualitatif dan empiris, dimasukkan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif dari literatur mengenai *employee engagement*. Artikel yang mengandung kata-kata kunci dari "*employee engagement dan Performance*" yang dipilih dan artikel yang digunakan tidak dibatasi pada satu jenis orgaisasi tapi artikel yang dilakukan kajian pada berbagai organisasi.

PEMBAHASAN

Research Gap Employee Engagement

Ada kebingungan konseptual berkenaan dengan arti *employee engagement*, label *employee engagement* dan apakah *employee engagement* adalah perilaku atau sikap. Guest (2014) menyebutkan bahwa Kahn (1990) adalah penulis makalah pertama pada *employee engagement*, dan bahwa Kahn menulis tentang konsep dan *employee engagement* yang didefinisikan. Kahn (1990) di korannya menggunakan label "Keterkatan pribadi". Luthan & Perterson (2002); Anitha (2014) dan Guest (2014) menggunakan label tersebut secara bergantian karena mereka menganggap bahwa semua label ini adalah bagian dari benang merah. Selain penggunaan label yang dapat dipertukarkan, Hallberg & Schaufeli (2006) menyatakan bahwa penggunaan istilah yang dapat dipertukarkan seperti keterlibatan kerja dan komitmen organisasi dengan *employee engagement* telah membingungkan terminologi tersebut. Juga terlihat bahwa kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasional digunakan sejajar dengan *employee*

engagement baik secara sinonim maupun non-sinonim, selain keterlibatan kerja dan komitmen organisasional. Saks (2006) mengungkapkan bahwa *employee engagement* telah didefinisikan dalam berbagai cara oleh berbagai peneliti. Saks (2006) juga mengungkapkan bahwa definisi dan ukuran tersebut sering mencerminkan konstruksi lainnya seperti komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi.

Secara konseptual *employee engagement*, dibandingkan dengan konsep terkenal lainnya seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja, dan perilaku kewargaan organisasi dimana beberapa peneliti melihat *employee engagement* sebagai "mobil tua dengan cat baru". Seperti Saks (2006) sebutkan, *employee engagement* dapat dibedakan dari sikap kerja terkait seperti keterlibatan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasional. Ide Dharmasiri (2010) adalah bahwa *employee engagement* dapat dianggap sebagai istilah umum yang mencakup banyak konsep terkait. Ada perdebatan mengenai apakah *employee engagement* adalah sikap (Schaufeli et al., 2002) atau perilaku (Bevan et al., 1997). Seperti Macey & Schneider (2009); Shuck & Wollard (2010); Hewitt (2014) menganggap, *employee engagement* merupakan gabungan antara keadaan psikologis dan hasil perilaku.

Harter et, all., (2002) menyebutkan bahwa seorang karyawan perlu terlibat secara kuat dalam pekerjaannya, dan membutuhkan antusiasme yang cukup besar di tempat kerja. Hewitt (2012) menunjukkan bahwa ada tiga hasil *employee engagement*, yaitu, katakanlah, tetaplah dan perjuangkan. "Upaya" berarti bahwa karyawan memberikan usaha ekstra dan terlibat dalam perilaku yang berkontribusi terhadap kesuksesan bisnis. Cook (2008) menunjukkan bahwa *employee engagement* dicirikan oleh karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi, percaya pada apa yang dimaksudkannya dan siap untuk melangkah melebihi apa yang diharapkan dari mereka untuk memberikan layanan terbaik bagi pelanggan. Menurut Cook (2008) *employee engagement* dapat disimpulkan oleh seberapa

positif karyawan menganggap organisasi dan apakah karyawan tersebut memiliki hubungan positif dengan pelanggan, kolega dan pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan organisasi.

Tidak ada argumen teoritis yang menunjukkan keterkaitan atau hubungan antara *employee engagement* dan karakter pribadi. Ini menunjukkan bahwa dampak karakter pribadi terhadap *employee engagement* secara teoritis tidak diajukan atau diuji secara empiris. Opatha (2010) mengidentifikasi karakter pribadi sebagai atribut moral seseorang. Opatha (2010) menyatakan bahwa sifat karakter, yang memiliki kebajikan sampai tingkat paling tinggi dan tidak memiliki sifat buruk, dapat disebut tingkat tertinggi dari karakter pribadi yang baik. Umumnya kebiasaan baik yang dikenal sebagai kebajikan dan kebiasaan buruk dikenal sebagai kejahatan. Ini jelas menunjukkan kesenjangan literatur antara karakter pribadi dan *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan dengan karakter pribadi yang tinggi akan menunjukkan tingkat *employee engagement* yang tinggi dan sebaliknya. Karakter pribadi adalah faktor yang terkait dengan orang yang diharapkan memiliki dampak signifikan terhadap *employee engagement*. Menurut Opatha & Teong (2014) secara umum telah diamati bahwa seseorang dengan karakter yang baik dapat tampil pada situasi apapun dengan cara yang dapat diterima dan berkontribusi secara signifikan untuk mengembangkan organisasinya dan negaranya.

Kroon et, all., (2013) menyatakan bahwa HPWP adalah praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk merangsang kinerja karyawan dan organisasi. Ashton & Sung (2002) menunjukkan bahwa HPWP telah digabungkan untuk menciptakan lingkungan kerja untuk mengembangkan kepribadian karyawan dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Appelbaum et, all., (2011) menyatakan bahwa HPWPs meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, menciptakan lingkungan organisasi dan manajemen tenaga kerja dimana *employee engagement* dalam kaitannya dengan pemecahan masalah dan peningkatan kinerja didorong dan didukung. Tapi Appelbaum et, all., (2011) dalam artikel mereka tidak memberikan bukti empiris tentang hubungan antara *employee engagement* dan HPWP. Model konseptual Rana (2015) berteoris hubungan antara *employee engagement* dan praktik kerja keterlibatan yang tinggi (HIWPs) sebagaimana diuraikan dalam Tabel 1.1. Studi Rana (2015) adalah dasar teoritis untuk tes empiris untuk penelitian selanjutnya. Ini mengungkapkan kesenjangan empiris antara HPWP dan *employee engagement* dengan kata lain, hubungan antara HPWP dan *employee engagement* belum diuji secara empiris. Tidak ada bukti empiris yang kuat tentang hubungan antara *employee engagement* dan kinerja keuangan organisasi.

Huselid (1995) mengungkapkan bahwa terbukti bahwa ada hubungan antara praktik pengelolaan sumber daya manusia individual (HRM) dan kinerja organisasi. Saks (2006) menunjukkan bahwa ada banyak minat

dalam *employee engagement* di seluruh dunia. Menurut Saks (2006), alasannya adalah *employee engagement* yang menghasilkan kesuksesan organisasi dan kinerja keuangan organisasi; Misalnya, jumlah pemegang saham kembali. Sahoo & Sahu (2009) lebih jauh menekankan hubungan antara tingkat *employee engagement* dalam organisasi dan kinerja keuangan dan operasional keseluruhan organisasi. Sahoo & Sahu (2009) lebih jauh menyatakan bahwa ketika tingkat *employee engagement* tinggi, produktivitas lebih, ketidakhadiran yang lebih sedikit, afiliasi jangka panjang untuk organisasi, kepuasan kerja, semangat tim, layanan pelanggan yang lebih baik, tingkat motivasi yang lebih tinggi, Semangat kerja yang lebih tinggi, loyalitas dan komitmen terhadap organisasi dan tingkat energi dan antusiasme yang tinggi dicatat. Menurut Sahoo & Sahu (2009), banyak contoh peningkatan kinerja keuangan organisasi melalui *employee engagement* yang lebih baik dikutip oleh firma riset ISR. Mengutip laporan ISR 2005 oleh perusahaan riset ISR dan membandingkan organisasi dengan *employee engagement* yang tinggi terhadap organisasi dengan *employee engagement* yang rendah selama periode tiga tahun, Sahoo & Sahu (2009) menyebutkan bahwa, perbedaan keuangan yang substansial telah diidentifikasi. Dapat dilihat bahwa tidak ada bukti empiris mengenai hubungan antara *employee engagement* dan kinerja keuangan organisasi. Meskipun para ilmuwan menekankan pentingnya hubungan antara kinerja keuangan organisasi dan *employee engagement*, hubungan tersebut belum diuji secara empiris.

Motowidlo (2003) mendefinisikan kinerja sebagai total nilai yang diharapkan pada pengorganisasian episode perilaku diskrit yang dilakukan individu selama periode standar waktu. Anitha (2014) menyebutkan bahwa untuk melakukan pekerjaan atau pekerjaan dengan sangat baik, karyawan yang terlibat melaksanakan pekerjaan mereka lebih dari yang diharapkan. Anitha (2014) juga menemukan bahwa *employee engagement* memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dimungkinkan untuk berteori bahwa *employee engagement* mengarah pada kinerja karyawan, dan kemudian kinerja karyawan menyebabkan kinerja keuangan organisasi. Ada sedikit penelitian tentang hubungan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan, serta hubungan antara *employee engagement* dan kinerja keuangan organisasi. Namun terbukti bahwa tidak ada bukti secara empiris tentang pengaruh mediasi hasil kinerja karyawan terhadap hubungan antara *employee engagement* dan kinerja keuangan organisasi.

Smith dan Bititci (2017) dalam penelitiannya untuk mengetahui hubungan antara pengukuran kinerja, manajemen kinerja, *employee engagement* dan kinerja. Analisis literatur mengungkapkan dua dimensi pengendalian organisasi, teknis dan sosial, yang digunakan untuk mengembangkan kerangka konseptual untuk mempelajari fenomena ini. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa intervensi terhadap kontrol sosial

telah menyebabkan perubahan dalam kontrol teknis sistem pengukuran kinerja yang menghasilkan peningkatan signifikan dalam *engagement* dan kinerja karyawan. Lebih lanjut Smith dan Bititci (2017) dari perspektif praktis, pertimbangan harus diberikan pada interaksi antara kontrol teknis, kontrol sosial dan Employee Engagement serta karakteristik proses yang sedang dikelola. Ini sangat relevan saat mengembangkan dan menerapkan sistem pengukuran kinerja, karena tidak melakukannya dapat menghasilkan hasil yang tidak diharapkan atau tidak disengaja. Untuk itu intervensi pengukuran kinerja harus disertai dengan intervensi sadar dalam dimensi kontrol sosial untuk mencegah munculnya lingkungan komando dan kontrol.

Model Employee Engagement Cross-Sectional

Dari penelitian yang dilakukan terkait dengan *employee Engagement*, mereka menemukan bahwa sebuah organisasi harus mencari dan memahami komponen dan cakupan *employee engagement* saat ini untuk memahami bagaimana memperbaikinya. Model dalam literatur menggambarkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *engagement* dan bagaimana dampak *engagement* terhadap kinerja organisasi yang lebih luas. Jelas bahwa tidak ada model *engagement* satu ukuran cocok untuk semua organisasi. Namun, yang bisa disimpulkan adalah bahwa kekuatan pendorong utama di balik *engagement* adalah organisasi, pandangannya terhadap *engagement* dan bagaimana tindakan tersebut menciptakan lingkungan yang kondusif bagi para karyawan. Saks (2006) *Anteseden Employee Engagement* adalah karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi yang dirasakan, dukungan supervisor yang dirasakan, penghargaan dan pengakuan, keadilan prosedural dan keadilan distributif. Di sisi lain, konsekuensi keterlibatan adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat untuk berhenti dan perilaku kewarganegaraan organisasi.

Terlepas dari perbedaan pandangan di antara para peneliti tentang bagaimana mereka mengkonseptualisasikan dan mengukur, hubungan yang dikaitkan secara luas dengan kinerja telah mendapat pengawasan empiris terbatas dan beberapa pengecualian. Ini mencakup penelitian meta analisis dan Rich, Lepine, dan Crawford (2010) Christian et al. (2011) tentang *engagement* dan *Job Performance*. Menurut analisis sebelumnya, *employee engagement* memiliki validitas tambahan atas sikap kerja umum seperti komitmen organisasi kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja dalam memprediksi *Job Performance* (Christian et al., 2011). Sedangkan Ajayi Moses Oluseyi, et, all (2017) keterkaitan antara konteks organisasi, ketentraman karyawan dan *Employee Engagement* dimana secara khusus, model penelitiannya menggambarkan hubungan signifikan yang ada antara konteks organisasi, ketentraman karyawan dan *Employee Engagement*. Hasilnya menunjukkan bahwa memahami konteks organisasi yang tepat akan meningkatkan ambidexterity karyawan.

Implikasi pada Kinerja dan Penelitian Selanjutnya

Studi umum harus dirancang untuk mengumpulkan data yang akan memenuhi ketiga kondisi berikut: Bahwa penyebabnya terjadi sebelum pengaruh dalam hal ini peningkatan *employee engagement* terjadi sebelum peningkatan kinerja. Untuk menjawab pertanyaan tersebut perlu dibangun suatu model melakukan tinjauan secara menyeluruh baik dari sisi konstruk praktik, prilaku/sikap sebagai mekanisme yang berhubungan dengan *employee engagement* mempengaruhi *performance*.

Kesenjangan penelitian yang diidentifikasi, akan dibutuhkan untuk diisi secara sistematis dan ilmiah agar studi masa depan berkontribusi pada pengetahuan dan konsekuensi dari konstruksi *employee engagement* saat ini. Jaringan nomologis dengan variabel terjadinya *Employee Engagement* baik disebabkan oleh faktor internal maupun faktor eksternal juga harus diuji dalam penelitian masa depan hal ini dikarenakan dari berbagai literatur yang ada saat ini para peneliti pada umumnya melihat penyebab terjadinya *employee engagement* hanya pada faktor internal organisasi dan individu dan mengabaikan faktor eksternal. Antara dua jenis strategi penelitian, yaitu kuantitatif dan kualitatif (Saunders et al., 2007; Bryman & Bell, 2013), studi yang diharapkan akan didasarkan pada metodologi penelitian kuantitatif.

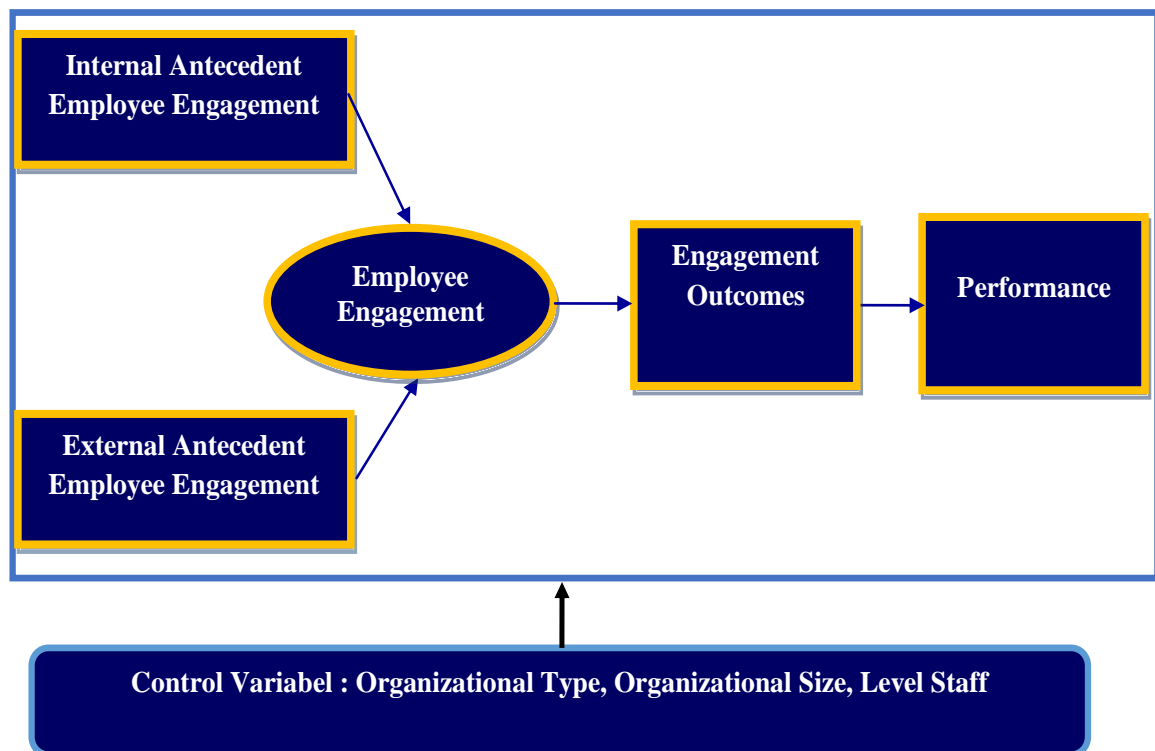
KESIMPULAN

Dalam literatur perilaku manajemen sumber daya manusia dan organisasi, *employee engagement* tidak diragukan lagi merupakan konstruksi yang menarik dan kritis. Upaya utamanya adalah untuk menggali kesenjangan penting dalam literatur tentang konstruksi *employee engagement*, dalam hal penelitian cross-sectional, mengungkapkan kesenjangan seperti yang ditentukan di atas. Mengenai kesenjangan yang diidentifikasi di atas dapat diklasifikasikan sebagai kesenjangan teoritis dan kesenjangan empiris.

Untuk Penelitian selanjutnya mengusulkan untuk Variabel terjadinya *employee engagement* dengan variabel independen Internal *Antecedent Employee Engagement* dan eksternal *Antecedent Employee Engagement* pengaruhnya pada *employee engagement* dan *employee engagement* akan memoderasi *engagement Outcomes* seperti (Kepuasan Kerja, Komitmen, *prductivity*, *innovation*) selanjutnya *engagement Outcomes* akan moderasi *performance*, seperti (*task performance*, *extra- role performance* dan *organizational performance*). Jika kerangka kerja yang diusulkan secara empiris divalidasi dengan model penelitian *Cross Sectional* maka akan dapat menjawab pertanyaan penelitian secara sistematis 'Apakah peningkatan dalam *engagement* menyebabkan peningkatan kinerja?' dan Apakah intervensi *engagement* menyebabkan peningkatan *Employee engagement* dan berdampak pada peningkatan kinerja selanjutnya?. Maka untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut dikembangkan model penelitian selanjutnya seperti tergambar pada gambar 1.1

Gambar: 1.1

Model Penelitian Cross-Sectional Employee Engagement Selanjutnya



REFERENSI

- Alfes, Shantz A. D. , Truss C. & Soane, E. C. (2013)a The link between perceived human resource management practices, engagement and employee Behavior: a moderated mediation model, *The International Journal of Human Resource Management*, 24:2,330-351
- Alfes, Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013)b. The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859.
- Albrecht L,S. Bakker B.A, Gruman A,J, Macey H,W, Saks H,M (2015),"Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2 Iss 1 pp.
- Anitha J (2013) "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance" *International Journal of productivity and performance management* Vol.63,pp. 308-323.
- Ajayi. M.O, Odusnya. K, Morton.S,. (2017) "Stimulating employee ambidexterity and employee engagement in SMEs", *Management Decision*, Vol. 55 Issue: 4, pp.662-680,
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Cardy, R.L. (2004), *Performance management: Concepts, Skills, and Exercises*, M.E.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2014) 'The Future of Engagement Thought Piece Collection,CIPD, London.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141-156.
- Gruman,J,A,and Sak,A,.(2011) Manage Employee Engagement to Manage Performance. *Industrial and Organizational Psychology* Vol 4, (2), pp 204–207.
- Guest DE, Conway N (2004). *Employee Well-being and the Psychological Contract*. London: The Chartered institute of Personnel Development
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management* 8 (3), 263-276.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L., (2002), Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-79
- Hewitt (2012). Trends in Global Employee Engagement http://www.aon.com/attachments/thought_leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.
- Huselid, M. (1995) The Impact of HRM Practice on Turnover, Productivity and Corporate Performance. *Academy of Management Journal*. 38(3), pp.635-672.
- Iddagoda, Y.A and Opatha, P. 2016. Identified Research Gaps in Employee Engagement *International Business Research*; Vol. 10, No. 2;
- Joo, B. K. B., & Mclean, G. N. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human resource development review*, 5(2), 228-257.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*, Kingston University.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology, 1*(1), 3-30.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior, 70*(1), 149-171.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology, 93*(3), 498.
- Mehrzi Al [Nada](#), Singh Kumar [Sanjay](#),. 2016. "Competing through employee engagement: a proposed framework", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65 Issue: 6, pp.831-843,
- Ram, P, & Prabhakar, G 2011, 'The role of employee engagement in work-related outcomes', Interdisciplinary Journal of Research in Business, vol. 1, Issue. 3, March 2011, pp.47-6
- Rana, S. (2015). High-involvement work practices and employee engagement. *Human Resource Development International, 18*(3), 308-316.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly, 46*(4), 655-684.
- Rurkhum, S. & Bartlett, K.B. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship Behavior in Thailand. *Human Resource Development International, 15*(2), 157-174.
- Saks, A.M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 6*, pp. 600-619.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 155-182.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 155-182.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology, 90*(6), 1217.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology, 90*(6), 1217.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology, 33*(5), 464-481.
- Sahoo, C. K., & Sahu, G. (2009). Effective employee engagement: The mantra of achieving organizational excellence. *Management and labour studies, 34*(1), 73-84.
- Shankar, T., & Bhatnagar, J. (2010). Work life balance, employee engagement, emotional consonance/dissonance & turnover intention. *Indian Journal of Industrial Relations, 74*-87.
- Shuck, B.M., Rocco, T.S. and Albornoz, C.A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training, 35*(4), 300-325.
- Shuck B, G Thomas. Jr Reio & Rocco S.T. (2011) Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables, *Human Resource Development International, 14*:4, 427-445,
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human resource development review.*
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies, 46*(7), 1012-1024.
- Smith Marisa, Bititci, S. Umit. 2017. " Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 37 Issue: 9, pp.1207-1228.

- The Gallup Organization (2005). Employee Engagement: The Employee side of the Human Sigma Equation. Retrieved August 1, 2005.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669.
- Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wickramasinghe, V., & Perera, S. (2014). Effects of perceived organisation support, employee engagement and organisation citizenship behaviour on quality performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1280-1294.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.