

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dalam melakukan penelitian, peneliti memanfaatkan teori Gallup dalam Gallup Q12®. Berdasarkan hasil analisis dari data perolehan maka dapat disimpulkan:

1. Dengan melihat persentase *employee engagement* secara keseluruhan, dari 34 sampel yang mewakili Divisi *Mechanical* PT U, sebanyak 9% karyawan dikategorikan sebagai *engaged*, di mana 91% karyawan lainnya dikategorikan *not engaged*, dan tidak ada karyawan yang dikategorikan sebagai *actively disengaged*.
2. Berdasarkan besaran persentase karyawan *actively disengaged* yang diperoleh melalui analisis statistika deskriptif dengan bantuan kriteria skor *employee engagement* (Gallup, 2007) dan mempertimbangkan tingkatan dalam *Gallup's employee engagement hierarchy* (Gallup, 2022) maka faktor prioritas pertama yang perlu untuk diprioritaskan perbaikannya adalah dimensi *basic needs* dan kemudian disusul oleh dimensi *individual contribution* sebagai faktor prioritas kedua.

5.2 Saran

Apabila hendak melakukan memperbaiki kondisi *employee engagement* pada Divisi *Mechanical*, perusahaan dapat memprioritaskan implementasi peningkatan pada dimensi *basic needs* sebagai prioritas pertama dan dimensi *individual contribution* sebagai prioritas kedua. Dalam pelaksanaan strategi peningkatan, tanggung jawab terbesar akan dititikberatkan pada peranan manajer departemen. Keputusan ini dilandasi atas pernyataan Gallup serta Pass *et al.*, (2014), di mana manajer dikatakan sebagai pihak yang paling berperan dalam pelaksanaan hal-hal yang berkaitan dengan *employee engagement*.

1. *Basic Needs*

Berkaitan dengan upaya peningkatan faktor prioritas pertama, terdapat 2 aspek penting yang perlu mendapatkan stimulasi: 1) *know what's expected*; dan 2) *materials and equipment*. Pada aspek '*know what's expected*', manajer perlu untuk memperjelas ekspektasinya terhadap karyawan. Walaupun telah disediakan

standar operasional yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menghasilkan suatu pekerjaan, tetapi nyatanya karyawan membutuhkan penjelasan lebih tentang mengapa mereka harus melakukan hal tersebut dan bagaimana pekerjaan tersebut harus diselesaikan. Cara ini dapat dilakukan dengan mengkomunikasikan peranan dan tanggung jawab setiap karyawan dalam suatu pekerjaan dan memberikan *feedback* terkait kualitas hasil kerja karyawan secara berkelanjutan (Gallup, 2014).

Pada aspek '*materials and equipment*', walaupun perusahaan sudah dianggap menyertakan standar operasional yang lengkap serta memfasilitasi peralatan kerja dan alat pelindung diri dengan baik, manajer tetap memiliki tugas untuk memastikan bahwa karyawan memahami pentingnya penggunaan hal tersebut dalam bekerja. Dalam kasus ini, dengan kondisi bahwa program sosialisasi dianggap belum cukup berhasil dalam meningkatkan kesadaran maka hal yang perlu dilakukan adalah dengan menyertakan aspek kedisiplinan di dalam indikator penilaian kerja karyawan. Apabila kedisiplinan karyawan dinilai baik, hal ini dapat ditranslasikan ke dalam pemberian penghargaan yang pada akhirnya memotivasi karyawan lain untuk turut meningkatkan kedisiplinannya.

Selain cara tersebut, mengingat sosialisasi yang selama ini dilakukan belum memberikan dampak yang maksimal terhadap kedisiplinan karyawan maka adanya proses evaluasi atas metode dan materi sosialisasi juga dinilai penting. Melalui proses evaluasi, perusahaan dapat mencari tahu metode dan materi yang diketahui memiliki kesesuaian terbaik dengan karakter dari target karyawan. Sebagai contoh, apabila target karyawan dalam hal ini adalah generasi Z maka metode sosialisasi yang paling efektif adalah dengan memanfaatkan penggunaan teknologi seperti YouTube (Schroth, 2019).

2. *Individual Contribution*

Berkaitan dengan upaya peningkatan faktor prioritas kedua, ada 4 aspek penting yang perlu mendapatkan stimulasi: 1) *opportunity to do the best*; 2) *praise or recognition*; 3) *someone who cares about me at work*, dan 4) *encouragement of my development*. Pada aspek '*opportunity to do the best*', manajer Departemen *Maintenance* pertama-tama perlu memahami tanggung jawabnya dalam membantu karyawan untuk menyadari keunggulan kerja yang mereka miliki.

Dengan pemahaman tersebut, selain dapat membantu karyawan untuk menyadari keunggulan kerjanya, cara ini juga mempermudah karyawan untuk mengetahui di mana keunggulannya dapat diimplementasikan. Namun, dalam hal ini perlu diingat pula bahwa karyawan tidak berada pada posisi yang dengan sepenuhnya dapat menentukan pekerjaannya sendiri. Oleh sebab itu, selain memerlukan adanya kesadaran akan rasa tanggung jawab, manajer juga perlu memiliki inisiatif untuk lebih menggali keunggulan dari masing-masing karyawan melalui proses *coaching* yang berkelanjutan.

Pada aspek '*praise or recognition*', selain hanya dengan mengandalkan pujian dari barisan atas, karyawan juga perlu menyadari bahwa pujian juga dapat diperoleh dari berbagai arah. Oleh sebab itu, manajer Departemen *Maintenance* perlu untuk menciptakan lingkungan dengan *culture of appreciation*, di mana karyawan didorong untuk memberi dan menerima pujian sebagai *feedback* positif atas hasil kerja yang baik (Gallup, 2014). Meskipun begitu, manajer tetap perlu untuk menyadari peranan pentingnya dalam pemberian pujian. Hal ini dikarenakan beberapa individu cenderung membutuhkan pujian dari orang-orang yang berotoritas tinggi untuk dapat merasa puas terhadap pencapaian kerjanya sendiri (Robbins, 2019).

Dalam aspek '*someone who cares about me at work*', lingkungan kerja yang peduli ditunjukkan dengan adanya perasaan aman yang dirasakan oleh setiap individu. Menurut Gallup, rasa aman tersebut mencakup perasaan aman untuk melakukan eksperimen kerja, berbagai informasi, dan membantu satu sama lain. Oleh karena itu, untuk menciptakan lingkungan kerja yang demikian, manajer perlu membantu karyawan dalam mengidentifikasi berbagai cara yang dapat dilakukan untuk memberikan bantuan dan mendukung satu sama lain. Ketika karyawan saling memberikan bantuan dan mendukung, rasa percaya akan tumbuh dengan sendirinya dan membuat mereka mulai mengandalkan satu sama lain dalam penyelesaian pekerjaan (Gallup, 2014).

Dalam aspek '*encouragement of my development*', perkembangan karir dititikberatkan pada proses karyawan untuk memahami keunggulan unik di dalam dirinya dan menempatkan hal tersebut pada peran, posisi, dan proyek yang tepat. Oleh sebab itu, manajer Departemen *Maintenance* dalam hal ini perlu menciptakan

peluang bagi karyawan untuk dapat belajar dan tumbuh di dalam karir dengan cara memperoleh keterampilan baru, mencoba hal baru, dan menghadapi tantangan baru. Cara ini dapat dilakukan dengan mengajarkan karyawan mengenai keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk dapat menguasai perannya saat ini seperti melalui kegiatan *job shadowing* serta *training* dan *coaching* yang berkelanjutan (Gallup, 2014).

DAFTAR PUSTAKA

- Afdi, Z., & Purwanggono, B. (2018). *Perancangan Strategi Bisnis Metodologi Lean Startup untuk Mendorong Pertumbuhan Perusahaan Rintisan Berbasis Teknologi di Indonesia*. Industrial Engineering Online Journal.
- Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). *Competing Through Employee Engagement: A Proposed Framework*. International Journal of Productivity and Performance Management.
- Allam, Z. (2017). *Employee Disengagement: A Fatal Consequence to Organization and its Ameliorative Measures*. International Review of Management and Marketing.
- Azizah, A., & Gustomo, A. (2015). *The Influence of Employee Engagement to Employee Performance at PT Telkom Bandung*. Journal of Business and Management.
- Bale, S., & Pillay, A. (2021). *Impact of Employee Engagement on Performance at A Pump Supplier*. International Journal of Multi Discipline Science.
- Baskoro, L. (2013). *It's My Startup: 50 Tips Memasuki, Memulai, dan Mengembangkan Bisnis Startup*. Solo: Metagraf.
- Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize The Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. Saranac Lake, NY, USA: Amacom.
- Budriene, D., & Diskiene, D. (2020). *Employee Engagement: Types, Levels, and Relationship with Practice of HRM*. Malaysian E Commerce Journal.
- Coffman, C., & Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow This Path: The World's Greatest Organization Drive Growth by Unleashing Human Potential*. NY: Warner Business Books.
- Countries – With The Top Startups Worldwide*. Retrieved 4 July 2022, from Startup Ranking: <https://www.startupranking.com/countries>
- Fajrina, D. A. N., & Noer, B. A. (2021). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement Generasi Millennial (Studi Kasus: PT PLN Tarakan)*. Jurnal Sains dan Seni ITS.

- Gallup. (2002). *What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?*. Retrieved 4 July 2022, from Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-357458>
- Gallup. (2004). *Employee Engagement Index Survey*. Gallup Management Journal.
- Gallup. (2014). *Employee Engagement Manager's Toolkit*. UNT System.
- Gallup. (2017). *State of the American Workplace*.
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*.
- Greenberg, J., (2004). *Increasing Employee Retention Through Employee Engagement*. Alphameasure Incorporated Publication.
- Govindarajo, N. S., Dileep, K. M., & Ramulu, S. S. (2014). *Why Workers Disengage? Factors from "Head" or "Heart" to Be Tagged on?*. Asian Social Science.
- Guest, D. (2014). *Employee Engagement: A Sceptical Analysis*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., & Asplund, J. W. (2006). *Q¹²® Meta-Analysis*. The Gallup Organization.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Blue, A., Plowman, S. K., Josh, P., Asplund, J. (2020). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. Q¹²® Meta-Analysis: 10th Edition.
- Hastuti, S. (2022). *Pengukuran Level Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) dengan Q12 Gallup pada PT XT*. Saraq Opat: Jurnal Administrasi Publik.
- Hlalukana, B., & Ritacco, G. (2015). *Exploring Employee Engagement at Company XYZ*. LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Imandin, L., Bisschoff, C., & Botha, C. (2014). *A Model to Measure Employee Engagement*. Problems and Perspectives in Management.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss., K. (2018). *Employee Engagement: A Literatur Review*. Kingston Business School Working Paper.

- Moleong, L. J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Noonan, K. E., & Chappelle H. E. (2021). *Effecting Change in Academic Dentistry through Small Groups*. J Dent Educ.
- Pass, S., Kougiannou, K., Ridgway, M., Watling, D., & Abe, C. (2018). *'All for One and One for All': Line Managers Might Be The Catalyst But 'Everyone's Responsible' For Employee Engagement*. CIPD Applied Research Conference.
- Patel, N. (2015). *90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%*. Retrieved 4 July 2022, from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/>
- Pech, R., & Slade, B. (2006). *Employee Disengagement: Is There Evidence of a Growing Problem?*. Handbook of Business Strategy.
- Putri, V., & Welly, J. (2014). *Measuring The Level of Employee Engagement Using Q12 Gallup: Case Study in PT Safta Ferti*. Journal of Business and Management.
- Raines, M. S. (2011). *Engaging Employees: Another Step in Improving Safety*. Professional Safety.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*. New York: Fletcher & Company.
- Rip, Empson. (2014). *Paul Graham Shares Lessons Learned From 630+ YC Startups, But Don't Expect Him To Launch His Own*. Retrieved 4 July 2022, from Social Techcrunch: <https://techcrunch.com/2014/02/24/paul-graham-steps-back-at-yc-but-dont-expect-him-to-launch-a-startup/>
- Robertson, I.T., & Cooper, C.L. (2010). *Full Engagement: The Integration of Employee Engagement and Psychological Well-Being*. Leadership & Organization Development Journal.

- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of Employee Engagement*. Journal of Managerial Psychology.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2001). *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*. Journal of Happiness Studies.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study*. Journal of Organizational Behaviour.
- Schroth, H. (2019). *Are You Ready for Gen Z in the Workplace?*. Californian Management Review.
- Silva, M., & Iddagoda, A. (2021). *Factors Affecting Employee Engagement: A Study of ABC Bank PLC*. Proceedings of the 5th International Research Symposium on HRM.
- Sonnentag, S. (2003). *Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work*. The Journal of Applied Psychology.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tarmidi, D., & Arsjah, R. (2019). *Employee and Organizational Performance: Impact of Employee Internal and External Factors, Moderated by Online Application*. Journal of Resources Development and Management.
- The Gallup Organization. (2001). *What Your Dissatisfied Workers Cost*. Gallup Management Journal.
- Vorina, A., Simonic, M., & Vlasova, M. (2017). *An Analysis of The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement*. Economic Themes.
- Wellins, R., & Concelman, J. (2005). *Creating a Culture for Engagement*. Workforce Performance Solutions.