



Eksplorasi Implementasi *Employee Engagement* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT Indo Keramik Tangerang

Jaka Slameta^{1*}, Suhartono¹, Lesna Purnawan¹, Edy Santoso²

¹Program Studi Manajemen, Universitas Tangerang Raya, Jl. Perumahan Sudirman Indah Blok E, Tigaraksa, Tangerang, Indonesia 15720.

²Program Studi Digital Bisnis, Universitas Insan Cita Indonesia, Jl. Asem Baris Raya No.1, DKI Jakarta, Indonesia 12750.

Email Korespondensi: masjacksaja@gmail.com

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan manufaktur di tengah persaingan industri yang semakin ketat. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi *employee engagement* serta pengalaman dan persepsi karyawan mengenai kontribusinya terhadap kinerja di PT Indo Keramik Tangerang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi. Informan terdiri atas manajer sumber daya manusia, supervisor, dan karyawan yang dipilih secara purposive. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui reduksi data, pengkodean, kategorisasi tema, dan interpretasi makna. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* diterapkan melalui komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan, pemberian apresiasi, kesempatan pengembangan kompetensi, serta pelibatan karyawan dalam penyelesaian masalah operasional. Keterlibatan tersebut dipersepsikan mampu meningkatkan motivasi kerja, rasa memiliki terhadap perusahaan, kedisiplinan, tanggung jawab, serta kesediaan karyawan memberikan kontribusi melebihi tugas formal. Faktor pendukung *employee engagement* meliputi dukungan kepemimpinan, lingkungan kerja yang kondusif, dan peluang pengembangan karier. Sementara itu, keterbatasan komunikasi dan ketidakjelasan jalur karier menjadi hambatan utama. Temuan ini menegaskan bahwa *employee engagement* berperan dalam membentuk perilaku kerja positif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kata kunci: Employee Engagement; Kinerja Karyawan; Fenomenologi; MSDM; Industri Manufaktur.

Exploring the Implementation of *Employee Engagement* in Enhancing Employee Performance at PT Indo Keramik Tangerang

Abstract

Employee performance is an important aspect in supporting the success of manufacturing companies amid increasingly intense industrial competition. This study aims to explore the implementation of employee engagement and employees' experiences and perceptions of its contribution to performance at PT Indo Keramik Tangerang. This research employed a qualitative approach using a phenomenological method. The informants consisted of a human resource manager, supervisors, and employees selected through purposive sampling. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, then analyzed through data reduction, coding, theme categorization, and meaning interpretation. The findings show that employee engagement was implemented through open communication between supervisors and subordinates, recognition of employee performance, opportunities for competency development, and employee involvement in solving operational problems. Such engagement was perceived to improve work motivation, sense of belonging to the company, discipline, responsibility, and employees' willingness to contribute beyond their formal duties. The supporting factors of employee engagement include leadership support, a conducive work environment, and career development opportunities. Meanwhile, limited communication and unclear career paths were identified as the main obstacles. These findings indicate that employee engagement plays a role in shaping positive work behavior and supporting the achievement of organizational goals.

Keywords: Employee Engagement; Employee Performance; Phenomenology; MSDM; Manufacturing Industry.

How to Cite: Slameta, J., Suhartono, S., Purnawan, L., & Santoso, E. (2026). Eksplorasi Implementasi Employee Engagement dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT Indo Keramik Tangerang. *Empiricism Journal*, 7(2), 1817-1827. <https://doi.org/10.36312/ej.v7i2.5700>



<https://doi.org/10.36312/ej.v7i2.5700>

Copyright© 2026, Slameta et al.

This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Di tengah arus globalisasi dan persaingan industri yang semakin dinamis, perusahaan manufaktur dituntut untuk terus meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja agar mampu

mempertahankan keberlangsungan bisnisnya. Perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan pasar, serta meningkatnya tuntutan konsumen terhadap kualitas produk dan layanan menempatkan sumber daya manusia sebagai salah satu aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Di tengah berbagai investasi perusahaan pada teknologi dan sistem produksi, faktor manusia tetap menjadi elemen utama yang berperan dalam mengoperasikan, mengendalikan, dan mengembangkan seluruh aktivitas organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu fokus utama manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam periode tertentu. Tingkat kinerja yang tinggi mencerminkan kemampuan karyawan dalam memenuhi target pekerjaan, menjaga kualitas hasil kerja, serta memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, rendahnya kinerja karyawan dapat berdampak pada menurunnya produktivitas, meningkatnya biaya operasional, keterlambatan proses produksi, dan berkurangnya daya saing perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami berbagai faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Dalam beberapa tahun terakhir, perhatian para akademisi dan praktisi manajemen sumber daya manusia semakin tertuju pada konsep *employee engagement* sebagai salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. *Employee engagement* menggambarkan kondisi psikologis positif yang menunjukkan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, semangat kerja, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dibandingkan dengan tuntutan formal pekerjaannya. Sebaliknya, rendahnya tingkat engagement sering kali dikaitkan dengan menurunnya motivasi kerja, tingginya tingkat absensi, rendahnya loyalitas, dan meningkatnya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Fenomena pentingnya *employee engagement* semakin relevan dalam sektor manufaktur yang memiliki karakteristik pekerjaan yang menuntut konsistensi, ketelitian, disiplin, dan produktivitas tinggi. Industri manufaktur menghadapi berbagai tantangan seperti tekanan target produksi, perubahan teknologi, tuntutan kualitas produk, serta kebutuhan untuk mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Dalam kondisi tersebut, perusahaan tidak hanya membutuhkan karyawan yang hadir secara fisik di tempat kerja, tetapi juga karyawan yang terlibat secara psikologis dan emosional dalam menjalankan pekerjaannya. Tingginya tingkat keterlibatan karyawan diyakini dapat meningkatkan produktivitas, memperkuat komitmen organisasi, serta mendorong terciptanya budaya kerja yang positif.

PT Indo Keramik Tangerang merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang produksi keramik dan menghadapi tuntutan untuk menjaga kualitas produk, ketepatan waktu produksi, serta efisiensi operasional di tengah persaingan industri yang semakin kompetitif. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara pendahuluan dengan beberapa karyawan dan supervisor, ditemukan bahwa perusahaan telah menerapkan berbagai upaya untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, seperti briefing rutin, pemberian apresiasi terhadap kinerja, serta pelibatan karyawan dalam penyelesaian permasalahan operasional. Namun demikian, masih terdapat beberapa tantangan yang dirasakan oleh karyawan, terutama terkait komunikasi antarbagian dan kejelasan jalur pengembangan karier. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi *employee engagement* di perusahaan masih menghadapi dinamika yang menarik untuk dikaji secara lebih mendalam.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak hanya menjadi konsep manajerial yang bersifat normatif, tetapi juga merupakan pengalaman yang dirasakan secara langsung oleh karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana praktik *employee engagement* diterapkan dalam konteks perusahaan manufaktur keramik serta bagaimana karyawan memaknai keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Pemahaman tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Berbagai data empiris menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan organisasi. Menurut Deepalakshmi et al., (2024) bahwa organisasi dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi memiliki produktivitas yang lebih

baik, tingkat absensi yang lebih rendah, serta profitabilitas yang lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan tingkat engagement yang rendah. Selain itu, Saks (2006) mengungkapkan bahwa karyawan yang *engaged* cenderung memiliki loyalitas yang lebih kuat dan menunjukkan performa kerja yang lebih optimal dalam mendukung pencapaian target organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak hanya menjadi isu psikologis individual, tetapi juga memiliki implikasi strategis terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Secara teoritis, konsep *employee engagement* pertama kali memperoleh perhatian luas melalui teori Kahn (Harter et al., 2002; Saks, 2006). Mereka menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan merupakan kondisi ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran kerjanya. Selanjutnya, (Breevaart et al., 2014) mengungkapkan *employee engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* mengacu pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi dalam bekerja, *dedication* menunjukkan rasa antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menggambarkan keterlibatan penuh individu dalam aktivitas kerja sehingga sulit melepaskan diri dari pekerjaannya. Teori tersebut menjelaskan bahwa keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya dapat menjadi sumber motivasi intrinsik yang mendorong peningkatan kinerja.

Penelitian mengenai employee engagement telah berkembang pesat dalam dua dekade terakhir. Saks (2006) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi. Selanjutnya, Rich et al., (2010) menemukan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja tugas dan perilaku kerja ekstra peran. Temuan ini diperkuat oleh Christian et al., (2011) yang melalui meta-analisis menyimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan prediktor kuat terhadap kinerja individu.

Pada konteks organisasi modern, Bakker & Bal (2010) menjelaskan bahwa *employee engagement* mampu meningkatkan kualitas kinerja melalui peningkatan energi kerja, komitmen, dan motivasi intrinsik karyawan. Salanova et al., (2005) juga menemukan bahwa tingkat *engagement* yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan dan loyalitas pelanggan. Sementara itu, Nguyen & Nguyen (2023) membuktikan bahwa employee engagement berpengaruh signifikan terhadap peningkatan performa kerja karyawan melalui penguatan hubungan antara individu dan organisasi.

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan hubungan positif antara employee engagement dan kinerja karyawan, beberapa studi menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian tertentu menemukan bahwa pengaruh employee engagement terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung, melainkan dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Astuti & Suwandi (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh employee engagement terhadap kinerja. Demikian pula penelitian Jopanda (2021) menunjukkan bahwa hubungan antara *employee engagement* dan kinerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa implementasi *employee engagement* dalam organisasi memiliki kompleksitas yang berbeda pada setiap konteks organisasi.

Di Indonesia, penelitian mengenai *employee engagement* masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel menggunakan kuesioner. Sebagian besar penelitian berusaha mengukur pengaruh employee engagement terhadap kinerja melalui analisis statistik, namun belum banyak yang mengeksplorasi secara mendalam bagaimana implementasi *employee engagement* berlangsung dalam praktik organisasi sehari-hari. Padahal, pemahaman mengenai proses implementasi, pengalaman karyawan, serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat keterlibatan karyawan sangat penting untuk menghasilkan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.

Berdasarkan telaah literatur tersebut, terdapat research gap yang perlu mendapat perhatian. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada hubungan kausal antara *employee engagement* dan kinerja karyawan dengan pendekatan kuantitatif, sehingga

belum mampu menggambarkan pengalaman subjektif karyawan dalam membangun keterlibatan kerja. Kedua, masih terbatas penelitian yang mengkaji implementasi *employee engagement* secara mendalam pada sektor manufaktur, khususnya industri keramik di Indonesia. Ketiga, penelitian sebelumnya lebih banyak melihat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja tanpa mengungkap mekanisme implementasi yang dilakukan perusahaan untuk membangun keterlibatan karyawan. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk melakukan penelitian yang mampu menggali makna, pengalaman, dan persepsi karyawan secara lebih komprehensif.

Novelty penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan fenomenologi untuk mengeksplorasi implementasi *employee engagement* dalam konteks perusahaan manufaktur keramik. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dominan menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini berupaya memahami pengalaman nyata karyawan, supervisor, dan manajer sumber daya manusia dalam membangun keterlibatan kerja. Selain itu, penelitian ini memberikan gambaran mengenai praktik-praktik *employee engagement* yang diterapkan perusahaan serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasinya dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini menjadi penting mengingat keberhasilan perusahaan manufaktur tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi dan sistem produksi, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam menciptakan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Pemahaman yang lebih mendalam mengenai implementasi *employee engagement* dapat membantu perusahaan merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, meningkatkan produktivitas, memperkuat loyalitas karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian *employee engagement* dalam konteks organisasi manufaktur di Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi *employee engagement* dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Indo Keramik Tangerang. Secara khusus, penelitian ini berupaya mengidentifikasi bentuk-bentuk implementasi *employee engagement* yang diterapkan perusahaan, memahami pengalaman dan persepsi karyawan mengenai keterlibatan kerja, mengungkap faktor-faktor yang mendukung dan menghambat *employee engagement*, serta menganalisis kontribusi *employee engagement* terhadap peningkatan kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi. Pendekatan fenomenologi dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman, persepsi, dan makna yang diberikan oleh karyawan terhadap implementasi *employee engagement* dalam lingkungan kerja mereka. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menggali pengalaman subjektif informan mengenai keterlibatan mereka dalam pekerjaan serta bagaimana keterlibatan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Penelitian dilaksanakan di PT Indo Keramik Tangerang sebagai salah satu perusahaan manufaktur yang mengandalkan kualitas sumber daya manusia dalam mendukung pencapaian target produksi dan tujuan organisasi.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Penelitian ini melibatkan 10 informan yang terdiri atas 1 manajer *Human Resource Development* (HRD), 2 supervisor, dan 7 karyawan PT Indo Keramik Tangerang. Informan dipilih karena dianggap memiliki pengalaman, pengetahuan, dan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan *employee engagement* di perusahaan. Adapun kriteria pemilihan informan meliputi masa kerja minimal dua tahun, keterlibatan aktif dalam kegiatan perusahaan, serta kesediaan untuk memberikan informasi secara terbuka selama proses penelitian berlangsung. Pemilihan informan dari berbagai tingkatan jabatan dilakukan untuk memperoleh perspektif yang beragam mengenai implementasi *employee engagement* dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data dilakukan hingga mencapai titik kejenuhan (*data saturation*), yaitu kondisi ketika informasi yang diperoleh telah menunjukkan pola yang berulang dan tidak ditemukan tema baru yang signifikan.

Tabel 1. Profil informan penelitian

Kode Informan	Jabatan	Unit Kerja	Masa Kerja
1	Manajer HRD	Human Resource Development	12 Tahun
2	Supervisor Produksi	Produksi	8 Tahun
3	Supervisor Produksi	Produksi	6 Tahun
4	Karyawan	Produksi	5 Tahun
5	Karyawan	Produksi	4 Tahun
6	Karyawan	Produksi	7 Tahun
7	Karyawan	Produksi	3 Tahun
8	Karyawan	Quality Control	6 Tahun
9	Karyawan	Quality Control	4 Tahun
10	Karyawan	Gudang/Logistik	5 Tahun

Sumber: Data penelitian, 2026.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali pengalaman, pandangan, dan persepsi informan mengenai praktik *employee engagement* yang diterapkan perusahaan. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung interaksi kerja, pola komunikasi, serta bentuk keterlibatan karyawan dalam aktivitas organisasi. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian melalui berbagai dokumen perusahaan yang relevan, seperti kebijakan sumber daya manusia, program pelatihan, laporan kinerja, dan dokumen pendukung lainnya. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan dan teknik pengumpulan data.

Analisis data dilakukan secara bertahap menggunakan teknik analisis fenomenologi. Proses analisis diawali dengan reduksi data melalui proses seleksi, penyederhanaan, dan pengorganisasian data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya, data dikodekan dan dikelompokkan ke dalam kategori-kategori yang memiliki kesamaan makna untuk menemukan tema-tema utama penelitian. Tahap berikutnya adalah interpretasi makna terhadap tema yang muncul guna memahami esensi pengalaman informan terkait implementasi *employee engagement* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil analisis kemudian disajikan secara deskriptif dan naratif untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat *employee engagement* serta kontribusinya terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT Indo Keramik Tangerang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi lapangan, dan analisis dokumentasi terhadap 10 informan yang terdiri atas 1 manajer HRD, 2 supervisor, dan 7 karyawan PT Indo Keramik Tangerang, diperoleh empat tema utama yang menggambarkan implementasi *employee engagement* dalam meningkatkan kinerja karyawan, yaitu: (1) komunikasi terbuka sebagai fondasi keterlibatan karyawan, (2) apresiasi dan pengembangan kompetensi sebagai pendorong engagement, (3) keterlibatan karyawan dalam penyelesaian masalah operasional, dan (4) faktor pendukung dan penghambat *employee engagement*.

Komunikasi Terbuka sebagai Fondasi Keterlibatan Karyawan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi aspek yang paling sering disebut informan dalam membangun *employee engagement*. Sebagian besar informan menyatakan bahwa perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, masukan, maupun kendala yang dihadapi selama bekerja. Komunikasi dilakukan melalui briefing harian, rapat evaluasi, dan diskusi langsung dengan supervisor.

Salah seorang supervisor (I2) menyampaikan:

"Setiap awal shift kami selalu melakukan briefing. Karyawan bisa menyampaikan kendala yang mereka hadapi dan kami langsung mencari solusi bersama."

Pernyataan tersebut diperkuat oleh karyawan bagian produksi (I6) yang menyatakan:

"Atasan cukup terbuka menerima masukan. Kalau ada masalah di lapangan biasanya langsung dibicarakan dan dicari jalan keluarnya."

Hasil observasi juga menunjukkan adanya interaksi yang relatif terbuka antara supervisor dan karyawan selama proses produksi berlangsung. Karyawan terlihat aktif berdiskusi ketika menghadapi kendala teknis maupun target produksi tertentu.

Apresiasi dan Pengembangan Kompetensi sebagai Pendorong Employee Engagement

Tema kedua yang muncul adalah pentingnya apresiasi dan kesempatan pengembangan kompetensi dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Informan menyebutkan bahwa perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja baik, baik dalam bentuk pengakuan langsung, insentif, maupun kesempatan mengikuti pelatihan.

Manajer HRD (I1) menjelaskan:

"Perusahaan berusaha memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi agar mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkembang."

Karyawan bagian quality control (I8) juga menyampaikan:

"Ketika hasil kerja kami diapresiasi, kami merasa lebih semangat untuk bekerja lebih baik lagi."

Selain apresiasi, perusahaan juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan teknis dan pengembangan kompetensi. Berdasarkan dokumentasi perusahaan, pelatihan dilakukan secara berkala guna meningkatkan kemampuan teknis maupun pemahaman terhadap standar operasional kerja. Informan menganggap program tersebut memberikan manfaat dalam meningkatkan kepercayaan diri dan kemampuan kerja mereka.

Keterlibatan Karyawan dalam Penyelesaian Masalah Operasional

Tema ketiga menunjukkan bahwa employee engagement di PT Indo Keramik Tangerang diwujudkan melalui keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Informan menyatakan bahwa perusahaan memberikan ruang kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam penyelesaian masalah operasional yang muncul selama proses produksi.

Supervisor produksi (I3) menyatakan:

"Ketika ada masalah di lini produksi, kami sering mengajak operator untuk berdiskusi karena mereka yang paling memahami kondisi di lapangan."

Hal serupa diungkapkan oleh salah satu karyawan produksi (I5):

"Kami sering diminta memberikan saran ketika ada masalah produksi. Jadi kami merasa ikut memiliki tanggung jawab terhadap hasil kerja tim."

Hasil observasi menunjukkan bahwa keterlibatan tersebut meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan tidak hanya menjalankan tugas sesuai instruksi, tetapi juga menunjukkan inisiatif untuk memberikan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul di lingkungan kerja.

Dampak Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi memperlihatkan karakteristik kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan tingkat keterlibatan yang rendah. Bentuk kinerja tersebut tercermin dalam meningkatnya disiplin kerja, motivasi kerja, tanggung jawab, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi tambahan di luar tugas formal.

Salah seorang supervisor (I2) menjelaskan:

"Karyawan yang merasa terlibat biasanya lebih disiplin, jarang terlambat, dan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya."

Karyawan (I7) juga mengungkapkan:

"Kalau merasa dihargai dan dilibatkan, kami jadi lebih semangat bekerja dan ingin memberikan hasil terbaik untuk perusahaan."

Berdasarkan hasil observasi, karyawan yang aktif terlibat dalam berbagai program perusahaan menunjukkan tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam kegiatan kerja, memiliki komunikasi yang lebih baik dengan rekan kerja, serta menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pencapaian target produksi.

Faktor Pendukung dan Penghambat *Employee Engagement*

Analisis data menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mendukung implementasi employee engagement di PT Indo Keramik Tangerang. Faktor-faktor tersebut meliputi dukungan kepemimpinan, lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis, kesempatan pengembangan karier, serta sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan.

Manajer HRD (I1) menyatakan:

"Peran pimpinan sangat penting dalam menciptakan keterlibatan karyawan. Karyawan akan lebih terlibat jika merasa didukung dan dihargai."

Di sisi lain, penelitian juga menemukan beberapa faktor yang berpotensi menghambat employee engagement. Hambatan yang paling sering diungkapkan informan adalah keterbatasan komunikasi antarbagian dan ketidakjelasan jalur pengembangan karier. Beberapa karyawan menyatakan bahwa informasi tertentu belum selalu tersampaikan secara merata kepada seluruh unit kerja.

Karyawan bagian produksi (I4) mengungkapkan:

"Kadang informasi dari manajemen tidak langsung sampai ke semua karyawan sehingga menimbulkan kesalahpahaman."

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi employee engagement di PT Indo Keramik Tangerang telah berjalan melalui komunikasi terbuka, pemberian apresiasi, pengembangan kompetensi, dan keterlibatan karyawan dalam penyelesaian masalah operasional. Praktik-praktik tersebut berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, disiplin, tanggung jawab, serta komitmen karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan menjadi salah satu bentuk implementasi employee engagement yang paling menonjol di PT Indo Keramik Tangerang. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa memiliki ruang untuk menyampaikan ide, aspirasi, maupun kendala pekerjaan yang mereka hadapi. Dalam perspektif teori keterlibatan karyawan, komunikasi yang terbuka menciptakan kondisi psikologis yang memungkinkan individu mengekspresikan dirinya secara penuh dalam pekerjaan. Bakker & Bal (2010) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan terbentuk ketika individu merasa aman secara psikologis untuk berpartisipasi dalam aktivitas organisasi. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Balalimbu et al., (2023) yang menemukan bahwa dukungan organisasi dan kualitas hubungan kerja merupakan prediktor utama terbentuknya employee engagement. Ketika komunikasi berlangsung secara dua arah, karyawan cenderung merasa dihargai dan dianggap sebagai bagian penting dari organisasi, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Selain komunikasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian apresiasi terhadap kinerja menjadi faktor penting dalam membangun employee engagement. Karyawan yang memperoleh penghargaan atas kontribusinya menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang merasa kurang mendapatkan pengakuan. Temuan ini mendukung teori *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa individu akan memberikan kontribusi yang lebih besar ketika mereka memperoleh perlakuan positif dari organisasi. Park et al., (2022) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi memiliki hubungan positif dengan employee engagement dan berbagai outcome organisasi. Penelitian Ekhsan et al., (2023) juga menunjukkan bahwa organisasi yang mampu

membangun keterlibatan karyawan melalui penghargaan dan pengakuan kerja cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan tingkat engagement yang rendah.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kesempatan pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pembelajaran menjadi salah satu faktor yang memperkuat keterlibatan karyawan. Karyawan yang memperoleh kesempatan untuk meningkatkan keterampilan kerja menunjukkan rasa percaya diri yang lebih tinggi dalam menjalankan tugasnya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Schaufeli et al., (2006) yang menjelaskan bahwa ketersediaan sumber daya pekerjaan, termasuk pelatihan dan pengembangan, mampu meningkatkan energi kerja dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya. Demikian pula, Mohammad et al., (2025) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kesempatan berkembang akan menunjukkan tingkat *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak memperoleh peluang pengembangan diri. Dengan demikian, investasi perusahaan dalam pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi.

Temuan lain menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam penyelesaian masalah operasional berkontribusi terhadap meningkatnya rasa memiliki terhadap perusahaan. Karyawan yang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan merasa bahwa pendapat mereka memiliki nilai bagi organisasi. Kondisi ini memperkuat identifikasi karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung temuan Noercahyo et al., (2021) yang menyatakan bahwa employee engagement berhubungan secara signifikan dengan kinerja tugas maupun perilaku kerja ekstra peran. Ketika karyawan merasa dilibatkan dalam berbagai aktivitas organisasi, mereka cenderung menunjukkan inisiatif yang lebih besar untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu, keterlibatan dalam penyelesaian masalah operasional dapat dipandang sebagai bentuk implementasi employee engagement yang efektif dalam lingkungan manufaktur.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa employee engagement berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi terhadap organisasi menunjukkan semangat kerja yang lebih baik, disiplin yang lebih tinggi, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi di luar tugas formal mereka. Temuan ini konsisten dengan hasil kajian dari Xanthopoulou et al., (2009) yang menyimpulkan bahwa employee engagement memiliki hubungan yang kuat dengan *task performance* dan *contextual performance*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang engaged tidak hanya mampu menyelesaikan tugas pokok dengan baik, tetapi juga menunjukkan perilaku positif yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Temuan penelitian ini juga memperlihatkan bahwa employee engagement mendorong munculnya rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari perusahaan menunjukkan komitmen yang lebih kuat dalam menjaga kualitas pekerjaan dan pencapaian target organisasi. Hasil ini mendukung Yadav et al., (2022) yang menemukan bahwa keterlibatan karyawan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan dan loyalitas pelanggan. Dalam konteks perusahaan manufaktur, rasa memiliki yang tinggi memungkinkan karyawan lebih peduli terhadap kualitas produk, efisiensi proses kerja, dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, employee engagement tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga memberikan manfaat strategis bagi organisasi.

Penelitian ini menemukan bahwa dukungan kepemimpinan dan lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor utama yang mendukung employee engagement. Karyawan menganggap bahwa pimpinan yang terbuka, suportif, dan mampu memberikan arahan yang jelas akan meningkatkan kenyamanan kerja dan memperkuat hubungan antara individu dengan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rameshkumar (2020) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif memiliki pengaruh positif terhadap tingkat engagement karyawan. Selain itu, Melisani et al., (2024) menemukan bahwa lingkungan organisasi yang mendukung mampu memperkuat hubungan antara *employee engagement* dan *employee performance*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi employee engagement tidak hanya bergantung pada individu, tetapi juga pada kualitas lingkungan organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan.

Di sisi lain, penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa hambatan dalam implementasi employee engagement, yaitu keterbatasan komunikasi dan ketidakjelasan jalur pengembangan karier. Hambatan tersebut berpotensi menurunkan motivasi kerja dan mengurangi keterlibatan karyawan dalam aktivitas organisasi. Temuan ini mendukung penelitian Ambituuni et al., (2021) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat melemah apabila karyawan merasa kebutuhan pengembangan karier dan kepuasan kerjanya tidak terpenuhi. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa *employee engagement* merupakan faktor strategis yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Indo Keramik Tangerang. Implementasi employee engagement melalui komunikasi terbuka, apresiasi kinerja, pengembangan kompetensi, dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terbukti mampu meningkatkan motivasi, disiplin, komitmen, serta kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa implementasi employee engagement di PT Indo Keramik Tangerang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Employee engagement diwujudkan melalui komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan, pemberian apresiasi terhadap kinerja, kesempatan pengembangan kompetensi, serta pelibatan karyawan dalam penyelesaian masalah operasional. Praktik-praktik tersebut mendorong munculnya motivasi kerja yang lebih tinggi, rasa memiliki terhadap perusahaan, disiplin kerja yang lebih baik, serta kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi di luar tugas formalnya. Penelitian ini juga menemukan bahwa dukungan kepemimpinan, lingkungan kerja yang kondusif, dan peluang pengembangan karier merupakan faktor utama yang mendukung keterlibatan karyawan, sedangkan keterbatasan komunikasi dan ketidakjelasan jalur karier menjadi hambatan yang perlu diperhatikan. Dengan demikian, *employee engagement* dapat dipandang sebagai strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

REKOMENDASI

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian employee engagement dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods agar hubungan antara employee engagement dan kinerja karyawan dapat diuji secara lebih terukur. Penelitian mendatang juga perlu melibatkan jumlah responden yang lebih besar serta mencakup beberapa perusahaan manufaktur sejenis agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih kuat. Selain itu, variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, dan kejelasan jalur karier dapat ditambahkan sebagai variabel mediasi atau moderasi untuk memperjelas mekanisme pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan. Hal ini penting karena penelitian ini menemukan bahwa employee engagement di PT Indo Keramik Tangerang diwujudkan melalui komunikasi terbuka, pemberian apresiasi, pengembangan kompetensi, serta keterlibatan karyawan dalam penyelesaian masalah operasional, namun masih terdapat hambatan berupa keterbatasan komunikasi antarbagian dan ketidakjelasan jalur pengembangan karier. Penelitian selanjutnya juga dapat membandingkan implementasi employee engagement pada berbagai unit kerja atau level jabatan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan motivasi, disiplin, rasa memiliki, dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambituuni, A., Azizsafaei, F., & Keegan, A. (2021). HRM operational models and practices to enable strategic agility in PBOs: Managing paradoxical tensions. *Journal of Business Research*, 133, 170–182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.048>
- Astuti, D., & Suwandi, S. (2022). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Kepuasan Kerja. *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(04), 523–540. <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i04.1282>
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among

- starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Balalimbu, N., Malinda, A., Natasyah, L., Wintoro, F., & Khaerana, K. (2023). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asera Tirta Posidonia Kota Palopo. *KONTAN: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 2(3). <https://doi.org/10.59818/kontan.v2i3.570>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Deepalakshmi, Dr. N., Tiwari, Dr. D., Baruah, Dr. R., Seth, A., & Bisht, R. (2024). Employee Engagement And Organizational Performance: A Human Resource Perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*, 5941–5948. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2323>
- Ekhsan, M., Daspar, Parashakti, R. D., & Perkasa, D. H. (2023). The Impact of Talent Management on Employee Performance Mediated by Employee Engagement. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1821–1834. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i4.3913>
- 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(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Jopanda, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, 6(1), 84–101. <https://doi.org/10.54964/manajemen.v6i1.164>
- Melisani, M. M., Devi, N. K., & Naser, H. (2024). Employee Engagement Mediation: Employee Performance Through Employee Loyalty and Organizational Commitment. *International Journal of Science and Society*, 6(1), 168–184. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v6i1.1004>
- Mohammad, A. M., Menhat, M., Shafi, S., Mohammed Abu Hussein, A.-H., Abdullah Al-Mubaideen, M., & Alshaketheep, K. (2025). Trends in employee performance: A comprehensive review and bibliometric analysis using Scopus and WOS. *SA Journal of Human Resource Management*, 23(0), a2887. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2887>
- Nguyen, H. M., & Nguyen, L. V. (2023). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(10), 2859–2881. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0232>
- Noercahyo, U. S., Maarif, M. S., & Sumertajaya, I. M. (2021). The Role Of Employee Engagement On Job Satisfaction And Its Effect On Organizational Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 296–309. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.06>
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: The mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920–936. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.11.003>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- 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), 1217–1227.

- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- 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.
<https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Yadav, A., Pandita, D., & Singh, S. (2022). Work-life integration, job contentment, employee engagement and its impact on organizational effectiveness: A systematic literature review. *Industrial and Commercial Training*, 54(3), 509–527.
<https://doi.org/10.1108/ICT-12-2021-0083>