

Analisis Keterikatan / Keterlibatan Kerja (Job Engagement) pada Karyawan PT Garuda Indonesia



**Dosen Pengampu:
DR. Rahayu Endang Suryani, M.M**

**Disusun Oleh:
Fanny Nur Laila Putri (2414290002)**

**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
TAHUN 2026**

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas Rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan makalah seminar Manajemen Sumber Daya Manusia yang berjudul “ Analisis Keterikatan/Keterlibatan Kerja (Job Engagement) pada karyawan PT Garuda Indonesia dengan baik.

Makalah ini disusun sebagai salah satu tugas dalam mata kuliah Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia. Pembahasan dalam makalah ini berfokus pada keterikatan kerja karyawan yang ditinjau melalui tiga dimensi utama yaitu Vigor, Dedication, dan absorpotion, serta keterkaitannya dengan kinerja layanan dan produktivitas karyawan PT Garuda Indonesia.

Penulis menyadari bahwa makalah ini masih memiliki kekurangan, baik dalam penyusunan maupun pembahasannya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaan makalah ini. Semoga makalah ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan bagi penulis maupun pembaca mengenai keterikatan kerja dalam prespektif Manajemen Sumber Daya Manusia.

Jakarta, 24 September 2026

Fanny Nur Laila Putri

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I LANDASAN TEORI.....	1
1.1 Pengertian Keterikatan/Keterlibatan Kerja (Job Engagement)	1
1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan/Keterlibatan Kerja (Job Engagement).....	1
1.2.1 Faktor Pekerjaan (<i>Job Resources</i>).....	2
1.2.2 Faktor Individu (<i>Personal Resources</i>).....	3
1.3 Dimensi Keterikatan/Keterlibatan Kerja (<i>Job Engagement</i>).....	3
1.3.1 Vigor.....	3
1.3.2 Dedication	4
1.3.3 Absorption.....	4
1.4 Kondisi yang Memengaruhi Keterikatan/Keterlibatan Kerja (<i>Job Engagement</i>)	4
1.4.1 Perasaan Berarti (<i>Psychological Meaningfulness</i>).....	5
1.4.2 Rasa Aman (<i>Psychological Safety</i>)	5
1.4.3 Perasaan Ketersediaan (<i>Psychological Availability</i>).....	5
BAB II JURNAL.....	7
2.1 Jurnal Nasional 1	7
2.2 Jurnal Nasional 2	7
2.3 Jurnal Nasional 3	8
2.4 Jurnal Internasional 1	8
2.5 Jurnal Internasional 2	9
BAB III KASUS PT GARUDA INDONESIA	10
3.1 Gambaran Umum PT GARUDA INDONESIA.....	10
3.2 Kondisi yang Berkaitan dengan Job Engagement pada PT Garuda Indonesia	10
3.3 Fenomena yang Menunjukkan Pentingnya Job Engagement	12
3.4 Keterikatan Fenomena dengan Vigor, Dedication, dan Absorption	13
BAB IV PEMBAHASAN KASUS PT GARUDA INDONESIA	14
4.1 Analisis Job Engagement pada Karyawan PT Garuda Indonesia	14
4.2 Faktor dan Kondisi Psikologis yang Berkaitan dengan Job Engagement pada Karyawan PT Garuda Indonesia.....	15
4.3 Keterkaitan Job Engagement dengan Kinerja, Produktivitas, dan Kualitas PelayananPT Garuda Indonesia	16
BAB V KESIMPULAN	18
DAFTAR PUSTAKA	19

BAB I

LANDASAN TEORI

1.1 Pengertian Keterikatan/Keterlibatan Kerja (Job Engagement)

Keterlibatan dalam pekerjaan adalah keadaan di mana seseorang terlibat secara psikologis dan emosional dalam suatu kelompok, yang mendorong mereka untuk berkontribusi pada keberhasilan tujuan kelompok dan bersedia untuk berbagai tanggung jawab atas pencapaian tujuan tersebut. *Davis dan Newstrom (2014)* menjelaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan “Keterlibatan psikologis dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan itu.”

Menurut definisi ini, partisipasi dalam pekerjaan tidak hanya mencerminkan kehadiran fisik seseorang saat bekerja, tetapi juga meliputi aspek *psikologis* dan emosional. Ini berarti bahwa individu berinvestasi perhatian, pemikiran, dan perasaan terhadap pekerjaan serta sasaran yang ingin dicapai. Keterlibatan ini selanjutnya mendorong individu untuk secara proaktif memberikan kontribusi dan berperan dalam tanggung jawab mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dengan demikian, keterlibatan kerja dapat dipahami sebagai bentuk keterlibatan individu yang tercermin melalui keterlibatan *psikologis*, keterlibatan emosional, kontribusi terhadap tujuan, serta kesediaan berbagi tanggung jawab dalam pencapaian tujuan. Konsep ini menunjukkan bahwa semakin individu terlibat dalam pekerjaannya, semakin besar pula peran aktif yang diberikan dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan yang ditetapkan.

1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan/Keterlibatan Kerja (Job Engagement)

Keterikatan/keterlibatan kerja (*Job Engagement*) karyawan tidak terjadi tanpa sebab, melainkan dipengaruhi oleh berbagai keadaan yang muncul dari lingkungan kerja maupun karakter individu. Dalam membahas keterlibatan kerja, faktor-faktor ini menjadi krusial karena akan menentukan seberapa besar kemampuan karyawan untuk mengekspresikan semangat, energi, dan fokus saat melakukan tugasnya.

Secara umum, faktor yang memengaruhi keterikatan kerja dapat dikelompokkan menjadi faktor pekerjaan (*job resources*) dan faktor individu (*personal resources*).

1.2.1 Faktor Pekerjaan (*Job Resources*)

Job resources merupakan berbagai aspek pekerjaan yang membantu karyawan dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan, serta mendorong perkembangan dan pembelajaran individu. Beberapa bentuk *job resources* antara lain:

1. Dukungan sosial
Dukungan dari pimpinan maupun rekan kerja bisa membantu pegawai dalam mengatasi tekanan pekerjaan. Suasana kerja yang menawarkan bantuan serta dukungan dapat membuat pegawai merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam tugasnya.
2. Dukungan atasan
atasan memiliki tugas untuk memberikan bimbingan, tanggapan, penghargaan, dan dukungan ketika pegawai mengalami tantangan dalam menyelesaikan tugas mereka. Bantuan ini dapat berkontribusi pada terciptanya suasana kerja yang meningkatkan keterikatan karyawan.
3. Otonomi dalam pekerjaan
Kebebasan atau fleksibilitas dalam memilih mode untuk menyelesaikan tugas dapat memungkinkan karyawan untuk memanfaatkan keahlian serta membuat keputusan dalam pekerjaan mereka. Situasi seperti ini dapat memperkuat rasa kepemilikan terhadap pekerjaan.
4. Umpan balik (Feedback)
Umpan balik memberikan wawasan kepada pegawai tentang hasil serta mutu dari pekerjaannya. Dengan menyadari capaian dan elemen yang perlu ditingkatkan, pegawai dapat menyadari pertumbuhan kinerjanya dan melakukan penyesuaian dalam tugas diembannya.
5. Kesempatan untuk berkembang
Peluang untuk mendapatkan edukasi, pelatihan, dan pengembangan keterampilan bisa memotivasi karyawan untuk maju dalam kariernya. Situasi ini juga dapat meningkatkan komitmen individu terhadap tugas yang di emban.

1.2.2 Faktor Individu (*Personal Resources*)

1. Kepercayaan diri terhadap kemampuan diri
Karyawan yang percaya pada potensinya lebih mampu menangani pekerjaan dan tantangan yang ada.
2. Optimisme
Pandangan yang optimis terhadap hasil dan masa depan karier dapat mendukung seseorang dalam mengatasi berbagai rintangan dalam pekerjaannya.
3. Ketahanan diri (*resilience*)
Kemampuan untuk bertahan dan pulih saat menghadapi tantangan dapat mendukung pekerja dalam melanjutkan tugas mereka walaupun ada tekanan atau rintangan.
4. Efikasi diri (*self-efficacy*)
Percaya bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas tertentu dapat memotivasi seseorang untuk berusaha dan bertahan saat menghadapi tantangan.

1.3 Dimensi Keterikatan/Keterlibatan Kerja (*Job Engagement*)

Keterikatan/keterlibatan kerja (*Job Engagement*) menggambarkan keadaan yang menguntungkan terkait dengan cara seseorang melaksanakan tugasnya. Dalam pemahaman tentang keterikatan/keterlibatan kerja yang dirumuskan oleh Schaufeli dan Bakker, terdapat tiga elemen penting, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Ketiga elemen ini merepresentasikan keterlibatan individu terhadap pekerjaan dalam hal energi, keterikatan emosional, dan fokus.

1.3.1 Vigor

Vigor merupakan dimensi keterikatan kerja yang berkaitan dengan tingkat energi dan ketahanan mental seseorang ketika bekerja. Vigor ditunjukkan melalui adanya semangat dan kesediaan individu untuk mengerahkan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya. Individu dengan vigor yang tinggi cenderung memiliki energi dalam menjalankan tugas dan tetap berusaha ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.

Dengan demikian, vigor dapat dilihat melalui beberapa karakteristik, yaitu:

1. Memiliki energi dan semangat dalam bekerja
2. Memiliki ketahanan mental ketika menghadapi tuntutan pekerjaan
3. bersedia memberikan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan
4. mampu mempertahankan usaha ketika menghadapi kesulitan

1.3.2 Dedication

Dedication adalah aspek yang mencerminkan komitmen kuat seseorang terhadap pekerjaannya, ditandai oleh keyakinan bahwa apa yang dikerjakan memiliki tujuan. Dedikasi terlihat dari semangat, motivasi, kebanggaan, dan rasa tantangan terhadap tugas yang dilakukan.

Karyawan yang memiliki dedication tidak sekadar menyelesaikan tugas sebagai tanggung jawab, tetapi juga menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan. Oleh karena itu, komitmen dapat diidentifikasi melalui:

1. Merasa pekerjaan memiliki makna
2. Memiliki antusiasme terhadap pekerjaan
3. Merasa terinspirasi dalam menjalankan pekerjaan
4. Memiliki rasa bangga terhadap pekerjaan
5. Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang menantang secara positif

1.3.3 Absorption

Absorption adalah suatu aspek dari keterlibatan kerja yang berhubungan dengan fokus dan komitmen total seseorang dalam tugas yang dijalannya. Seseorang yang memiliki tingkat absorpsi yang tinggi bisa merasakan intensitas yang luar biasa terhadap pekerjaannya, sehingga waktu seakan berjalan dengan cepat dan orang tersebut merasa kesulitan untuk terlepas dari pekerjaannya saat sedang aktif bekerja.

Absorption dapat ditunjukkan melalui:

1. Memiliki konsentrasi yang tinggi ketika bekerja
2. Memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaan
3. Merasa terlibat secara mendalam dalam pekerjaan
4. Sulit melepaskan diri dari pekerjaan ketika sedang mengerjakannya

1.4 Kondisi yang Memengaruhi Keterikatan/Keterlibatan Kerja (*Job Engagement*)

Keterikatan/keterlibatan kerja dipengaruhi oleh keadaan psikologis yang dialami seseorang saat melakukan tugas dan pekerjaan mereka. Salah satu teori yang menjelaskan keadaan ini adalah teori Kahn, yang menunjukkan bahwa keterlibatan orang dalam pekerjaan terkait dengan tiga keadaan psikologis yang penting, yaitu makna psikologis, keamanan psikologis, dan ketersediaan psikologis. Ketiga keadaan ini menjelaskan alasan di balik kemampuan individu untuk berkontribusi secara fisik, mental, dan emosional dalam menjalankan tugas pekerjaan.

1.4.1 Perasaan Berarti (*Psychological Meaningfulness*)

Perasaan yang memiliki makna dari sudut pandang psikologis adalah situasi di mana seseorang merasakan bahwa apa yang dilakukannya, baik itu pekerjaan atau tugas, memiliki nilai dan berkontribusi secara signifikan. Seseorang menyadari bahwa sumbangan yang diberikannya melalui pekerjaan tersebut sangat berarti, sehingga mereka memiliki motivasi yang kuat untuk menginvestasikan energi, pemikiran, serta keterikatan emosional saat menjalankan tugasnya.

Perasaan berarti dapat muncul ketika individu merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan dan nilai yang dimilikinya, memperoleh penghargaan atas kontribusinya, serta dapat melihat hubungan antara usaha yang diberikan dengan hasil yang diperoleh. Dengan adanya perasaan bahwa pekerjaan memiliki makna dan nilai, individu lebih terdorong untuk melibatkan dirinya dalam pekerjaan.

1.4.2 Rasa Aman (*Psychological Safety*)

Rasa aman secara mental adalah keadaan di mana seseorang merasa dapat menjadi diri sendiri dan melaksanakan tugas pekerjaan tanpa khawatir akan dampak buruk terhadap citra pribadinya, kedudukan, atau kariernya. Suasana kerja yang mendukung memberikan kesempatan bagi individu untuk berbagi pendapat, mengusulkan gagasan, mengajukan pertanyaan, dan mengakui kesalahan tanpa merasa tertekan.

Rasa aman juga berkaitan dengan adanya kepercayaan dan hubungan yang mendukung dalam lingkungan kerja. Kondisi kerja yang konsisten, jelas, dan tidak memberikan ancaman yang berlebihan dapat membantu individu merasa aman untuk mencurahkan dirinya dalam pekerjaan. Literatur mengenai engagement yang mengacu pada Kahn juga menjelaskan bahwa *psychological safety* berkaitan dengan kemampuan seseorang menjalankan perannya tanpa takut terhadap konsekuensi negatif terhadap dirinya.

1.4.3 Perasaan Ketersediaan (*Psychological Availability*)

Ketika seseorang mengalami perasaan ketersediaan secara psikologis, mereka merasa memiliki sumber daya yang cukup untuk menjalankan peran pekerjaannya. Sumber daya ini dapat berupa sumber daya fisik, emosional, dan kognitif yang dapat diakses kapan pun dibutuhkan.

Jika seseorang mengalami kekurangan energi fisik, emosional, atau kognitif, mereka dapat kurang terlibat secara penuh dalam pekerjaan mereka. Ini disebut ketersediaan psikologis. Dalam literatur yang membahas model Kahn, psikologis tersedia juga didefinisikan sebagai ketika seseorang memiliki kemampuan fisik dan mental yang diperlukan untuk menjalankan peran kerja.

BAB II

JURNAL

2.1 Jurnal Nasional 1

Sukoco, Fu'adah, dan Muttaqin melakukan penelitian berjudul "Work Engagement Karyawan Generasi Milenial pada PT. X Bandung." Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran *work engagement* (keterikatan kerja) pada karyawan generasi milenial di PT. X Bandung.

Penelitian tersebut menggunakan tiga dimensi *work engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* menggambarkan energi dan semangat individu dalam menjalankan pekerjaan, *dedication* menunjukkan antusiasme, kebanggaan, dan kebermaknaan terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menggambarkan kemampuan individu untuk berkonsentrasi dan terlibat secara penuh dalam pekerjaannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan generasi milenial di PT. X memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi. Ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaan mereka, yang tercermin dalam semangat, rasa bermakna, dan konsentrasi mereka saat mengerjakan tugas mereka.

Penelitian ini relevan dengan topik makalah karena memberikan gambaran tentang keterikatan kerja melalui aspek kekuatan, dedikasi, dan *absorption*. Selain itu, ketiga dimensi tersebut menjadi dasar analisis keterlibatan pekerjaan karyawan PT Garuda Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini dapat digunakan sebagai penelitian sebelumnya dalam pembahasan kasus.

2.2 Jurnal Nasional 2

Ramadhan, Wahyuni, dan Mardiana melakukan penelitian berjudul "The Effect of Employee Engagement Dimensions on the Performance of Non-PNS Employees Social Services, Women's Empowerment and Child Protection, Bantul Regency, Special Region of Yogyakarta." Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dimensi *employee engagement* terhadap kinerja pegawai non-PNS pada Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Bantul.

Penelitian tersebut menggunakan tiga dimensi Job Engagement, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* menggambarkan semangat dan energi dalam bekerja, *dedication* menunjukkan keterlibatan yang ditandai dengan antusiasme dan kebermaknaan terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menggambarkan kondisi ketika individu menikmati dan berkonsentrasi dalam pekerjaannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor vigor, dedikasi, dan absorption mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keterikatan individu terhadap pekerjaan dapat terkait dengan bagaimana pegawai menyelesaikan tugas dan mencapai hasil yang diinginkan.

Penelitian ini memberikan dasar empiris untuk hubungan antara dimensi keterikatan kerja dan kinerja individu, yang membuatnya relevan dengan topik makalah.

2.3 Jurnal Nasional 3

Sofuah, Fauziah, dan Emilisa melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Resilient Safety Culture dan Job Crafting terhadap Service Performance yang Dimediasi oleh Work Engagement.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *resilient safety culture* dan *job crafting* terhadap *service performance* melalui Job Engagement sebagai variabel mediasi pada karyawan bank BUMN di Jakarta Barat.

Penelitian tersebut menggunakan Job Engagement sebagai variabel yang menghubungkan faktor-faktor pekerjaan dengan service performance. Job Engagement dipahami melalui tiga dimensi, yaitu vigor, dedication, dan absorption, yang menggambarkan energi, dedikasi, serta keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Job Engagement berpengaruh positif terhadap service performance. Artinya, keterikatan kerja yang lebih baik dapat berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pengguna layanan.

2.4 Jurnal Internasional 1

Aktas, Kilinc, dan Dogan (2021) melakukan penelitian berjudul “The Effect of Employee Engagement on Individual Performance: A Case Study.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja individu. Dalam penelitian tersebut, *job engagement* diukur melalui tiga dimensi, yaitu vigor, dedication, dan absorption.

Penelitian dilakukan terhadap 843 pekerja di Istanbul, Ankara, dan Eskisehir melalui kuesioner online. Untuk mengidentifikasi hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja individu, teknik statistik seperti analisis faktor dan pemodelan persamaan struktural (SEM) digunakan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa vigor, dedication, dan absorption secara memadai mewakili tingkat keterlibatan kerja. Selain itu, ditemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki dampak positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja individu, dengan kata lain, ada korelasi antara tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan tingkat kinerja individu yang lebih baik.

2.5 Jurnal Internasional 2

Shuck, Adelson, dan Reio (2017) melakukan penelitian berjudul "The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice." Penelitian ini membahas konsep employee engagement serta membedakannya dari beberapa konsep keterikatan lainnya, termasuk job engagement, work engagement, dan organizational engagement. Peneliti mengatakan bahwa setiap konsep memiliki fokus dan fitur yang berbeda, sehingga penerapan konsep harus disesuaikan dengan tujuan penelitian.

Penelitian tersebut mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai salah satu jenis keterlibatan yang berfokus pada keterlibatan individu dengan pekerjaan mereka. Selain itu, penelitian ini memperhatikan Job Engagement Scale (JES) yang dikembangkan oleh Rich et al. (2010) untuk mengukur tingkat keterlibatan karyawan. Namun, keterlibatan kerja dianggap sebagai kondisi positif yang ditandai oleh vitalitas, komitmen, dan absorption.

BAB III

KASUS PT GARUDA INDONESIA

3.1 Gambaran Umum PT GARUDA INDONESIA

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa angkutan udara niaga dan dikenal sebagai salah satu maskapai penerbangan nasional Indonesia. Berdasarkan Annual Report 2025, Garuda Indonesia memiliki 20 rute internasional dan 44 rute domestik serta didukung oleh 142 armada. Kegiatan usaha Garuda Indonesia juga didukung oleh beberapa entitas anak, antara lain PT Citilink Indonesia, PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia Tbk, PT Aero Wisata, PT Aero Systems Indonesia, PT Sabre Travel Network Indonesia, dan Garuda Indonesia Holiday France.

Garuda Indonesia memiliki sejarah panjang dalam industri penerbangan Indonesia. Perusahaan mulai beroperasi secara komersial pada tahun 1950 dan kemudian berkembang menjadi perusahaan terbuka yang sahamnya tercatat di Bursa Efek Indonesia sejak tahun 2011. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, Garuda Indonesia menempatkan keselamatan, pelayanan, dan keamanan sebagai aspek penting dalam operasional perusahaan. Pada tahun 2025, Garuda Indonesia juga mempertahankan sertifikasi keselamatan operasional IOSA untuk periode 2025–2027.

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam industri jasa penerbangan, keberhasilan Garuda Indonesia tidak hanya bergantung pada armada dan fasilitas, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia. Karyawan memiliki peran penting dalam menjalankan berbagai aktivitas perusahaan, mulai dari operasional penerbangan, pelayanan penumpang, awak kabin, pelayanan darat, hingga kegiatan pendukung lainnya. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan menjadi salah satu aspek yang relevan dalam mendukung produktivitas dan kualitas pelayanan perusahaan.

3.2 Kondisi yang Berkaitan dengan Job Engagement pada PT Garuda Indonesia

Job engagement atau keterikatan kerja merupakan kondisi ketika karyawan memiliki keterlibatan positif terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat melalui semangat dan energi dalam bekerja, rasa dedikasi terhadap pekerjaan, serta kemampuan untuk berkonsentrasi dan larut dalam pekerjaan. Dalam penelitian Jaya dan Ariyanto (2021), job engagement dikaji melalui tiga dimensi, yaitu vigor, dedication, dan absorption.

Kondisi job engagement pada PT Garuda Indonesia dapat dilihat secara langsung melalui Employee Engagement Survey yang dilakukan perusahaan setiap tahun. Dalam Annual Report 2025, Garuda Indonesia menjelaskan bahwa survei tersebut bertujuan mengetahui sejauh mana karyawan merasa dilibatkan, antusias, dan memiliki komitmen terhadap pekerjaannya.

Hasil pengukuran employee engagement Garuda Indonesia menunjukkan adanya perubahan dari tahun ke tahun:

Tahun	Employee Engagement	Kategori
2022	87,70	-
2023	82	-
2024	86	Engaged
2025	83	Engaged

Pada tahun 2024, nilai employee engagement meningkat dari 82 pada 2023 menjadi 86. Namun, pada tahun 2025 nilai tersebut kembali mengalami penurunan menjadi 83, meskipun masih berada dalam kategori “Engaged” menurut klasifikasi perusahaan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa secara umum tingkat keterikatan karyawan Garuda Indonesia masih tergolong baik, tetapi engagement tidak bersifat statis dan mengalami perubahan dari tahun ke tahun. Hal ini menjadi penting untuk diperhatikan karena perusahaan beroperasi dalam industri penerbangan yang memiliki tuntutan operasional, standar keselamatan, kualitas pelayanan, serta kebutuhan koordinasi antarunit yang tinggi. Data employee engagement perusahaan digunakan sebagai gambaran kondisi keterikatan karyawan, sedangkan analisis job engagement dalam makalah ini menggunakan perspektif vigor, dedication, dan absorption.

Menariknya, dalam laporan tahun 2025, Garuda Indonesia menggambarkan karakteristik karyawan yang engaged melalui beberapa kondisi, yaitu karyawan bersemangat dan penuh energi ketika memulai pekerjaan, bersedia memberikan usaha lebih kepada perusahaan, merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, dan menyebarkan berita positif mengenai perusahaan. Karakteristik tersebut memiliki keterkaitan dengan konsep vigor dan dedication dalam job engagement.

Selain itu, perusahaan juga menyatakan bahwa pengelolaan Human Capital diarahkan untuk menciptakan lingkungan dan budaya kerja yang kondusif serta meningkatkan produktivitas dan employee engagement. Garuda Indonesia menjalankan program seperti Talent Management, pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta layanan Human Capital sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia.

3.3 Fenomena yang Menunjukkan Pentingnya Job Engagement

Fenomena mengenai pentingnya job engagement pada Garuda Indonesia dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Jaya dan Ariyanto (2021) terhadap karyawan PT Garuda Indonesia Cargo. Penelitian tersebut secara khusus menggunakan tiga dimensi employee engagement, yaitu vigor, dedication, dan absorption, sehingga sangat relevan dengan pembahasan dalam makalah ini.

Penelitian tersebut dilakukan terhadap 93 karyawan Direktorat Kargo Kantor Pusat PT Garuda Indonesia yang berlokasi di Area Kargo Bandara Soekarno-Hatta. Penelitian dilakukan karena terdapat kondisi kinerja pada Garuda Indonesia Cargo yang perlu diperhatikan. Berdasarkan data awal penelitian, volume kargo mengalami peningkatan pada periode 2015–2018, tetapi pada tahun 2019 mengalami penurunan sebesar 26,01% dibandingkan tahun 2018. Pendapatan tonase kargo pada 2019 juga hanya mencapai 70,94% dari target yang telah ditetapkan.

Penurunan tersebut menjadi salah satu fenomena yang relevan untuk melihat pentingnya keterikatan karyawan terhadap pekerjaan. Dalam industri penerbangan dan kargo, karyawan dituntut untuk mampu mempertahankan energi, dedikasi, konsentrasi, serta kualitas pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, kondisi engagement menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam mendukung kinerja organisasi.

Penelitian Jaya dan Ariyanto (2021) kemudian menguji pengaruh vigor, dedication, dan absorption terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan ketiga dimensi tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai R^2 sebesar 48,1%. Secara parsial, vigor dan dedication berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan absorption tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dalam penelitian tersebut.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keterikatan kerja mempunyai relevansi terhadap kinerja karyawan pada PT Garuda Indonesia Cargo. Khususnya, aspek vigor yang berkaitan dengan energi dan ketahanan dalam bekerja serta dedication yang berkaitan dengan antusiasme, kebanggaan, dan keterlibatan terhadap pekerjaan menjadi aspek yang penting dalam mendukung kinerja karyawan.

Di sisi lain, kondisi employee engagement Garuda Indonesia pada periode yang lebih baru juga menunjukkan bahwa engagement masih menjadi perhatian perusahaan. Nilai engagement yang berubah dari 82 pada 2023, meningkat menjadi 86 pada 2024, kemudian menjadi 83 pada 2025 menunjukkan adanya dinamika dalam keterikatan karyawan. Walaupun perusahaan masih mengategorikan nilai tersebut sebagai *Engaged*, perubahan skor tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tetap perlu mempertahankan dan mengembangkan faktor-faktor yang mendukung keterikatan karyawan.

Dengan demikian, job engagement menjadi penting bagi PT Garuda Indonesia karena karakteristik pekerjaan dalam industri penerbangan membutuhkan karyawan yang memiliki energi dalam menjalankan tugas, memiliki dedikasi terhadap pekerjaan, serta mampu berkonsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Keterikatan tersebut juga berkaitan dengan kemampuan perusahaan mempertahankan kualitas pelayanan dan kinerja operasional.

3.4 Keterikatan Fenomena dengan Vigor, Dedication, dan Absorption

Dimensi	Gambaran pada PT Garuda Indonesia
Vigor	Terlihat dari karyawan yang bersemangat dan memiliki energi ketika memulai pekerjaan serta bersedia memberikan usaha lebih bagi perusahaan.
Dedication	Terlihat dari rasa bangga bagian dari Garuda Indonesia dan adanya komitmen terhadap pekerjaan serta perusahaan.
Absorption	Berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk berkonsentrasi dan larut dalam pekerjaan. Aspek ini relevan karena pekerjaan dalam industry penerbangan membutuhkan fokus dan perhatian yang tinggi.

Penting untuk dicatat bahwa laporan Garuda Indonesia tidak secara eksplisit menyebut ketiga indikator tersebut sebagai skor terpisah. Perusahaan menggunakan pengukuran *employee engagement* sendiri. Sementara itu, penelitian Jaya dan Ariyanto (2021) secara eksplisit menggunakan vigor, dedication, dan absorption pada karyawan Garuda Indonesia Cargo. Jadi, dalam makalah sebaiknya jangan mengatakan bahwa skor vigor, dedication, dan absorption Garuda adalah 83, karena angka 83 merupakan skor employee engagement perusahaan secara keseluruhan, bukan skor masing-masing dimensi.

BAB IV

PEMBAHASAN KASUS PT GARUDA INDONESIA

4.1 Analisis Job Engagement pada Karyawan PT Garuda Indonesia

Berdasarkan teori pada Bab I, job engagement merupakan keterlibatan psikologis dan emosional karyawan terhadap pekerjaan yang ditunjukkan melalui kontribusi aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Job engagement terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Ketiga dimensi tersebut menggambarkan energi, dedikasi, dan konsentrasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Pada PT Garuda Indonesia, hasil Employee Engagement Survey menunjukkan bahwa tingkat employee engagement mengalami perubahan, yaitu 82 pada tahun 2023, meningkat menjadi 86 pada tahun 2024, kemudian menjadi 83 pada tahun 2025. Meskipun masih berada dalam kategori *Engaged*, perubahan tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja karyawan bersifat dinamis dan perlu terus dipertahankan.

Jika dikaitkan dengan dimensi vigor, laporan Garuda Indonesia menggambarkan karyawan yang *engaged* sebagai karyawan yang bersemangat, memiliki energi ketika memulai pekerjaan, serta bersedia memberikan usaha lebih kepada perusahaan. Kondisi tersebut sesuai dengan teori vigor yang menjelaskan adanya energi, semangat, dan ketahanan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

Pada dimensi dedication, Garuda Indonesia menggambarkan karyawan yang *engaged* melalui rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan dan kesediaan memberikan usaha lebih. Hal tersebut sesuai dengan teori dedication yang mencakup antusiasme, rasa bangga, kebermaknaan, dan komitmen terhadap pekerjaan.

Sementara itu, absorption berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk berkonsentrasi dan memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaan. Dimensi ini relevan dengan karakteristik industri penerbangan yang membutuhkan fokus tinggi dalam menjalankan pekerjaan. Namun, data Garuda Indonesia tidak memberikan skor absorption secara khusus sehingga pembahasan absorption digunakan berdasarkan kesesuaian teori dengan karakteristik pekerjaan.

Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Jaya dan Ariyanto (2021) pada karyawan PT Garuda Indonesia Cargo. Penelitian tersebut menggunakan vigor, dedication, dan absorption serta menemukan bahwa ketiganya secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa job engagement memiliki keterkaitan dengan kinerja dalam lingkungan Garuda Indonesia.

4.2 Faktor dan Kondisi Psikologis yang Berkaitan dengan Job Engagement pada Karyawan PT Garuda Indonesia

Dalam Bab I dijelaskan bahwa job engagement dipengaruhi oleh job resources dan personal resources. Job resources mencakup dukungan sosial, dukungan atasan, otonomi, feedback, dan kesempatan berkembang. Faktor-faktor tersebut dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan dan meningkatkan keterikatan terhadap pekerjaan.

Pada PT Garuda Indonesia, perusahaan melakukan pengelolaan Human Capital melalui program seperti Talent Management serta pelatihan dan pengembangan kompetensi. Program tersebut dapat dikaitkan dengan faktor job resources, khususnya kesempatan untuk berkembang. Kesempatan pengembangan kemampuan dapat membantu karyawan meningkatkan kompetensi dan menjalankan pekerjaan secara lebih optimal.

Kondisi tersebut juga dapat dikaitkan dengan psychological meaningfulness dalam teori Kahn. Karyawan akan lebih terdorong untuk terlibat apabila mereka merasa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai dan memberikan kontribusi yang berarti. Hal ini sejalan dengan dimensi dedication yang ditunjukkan melalui rasa bangga dan kebermanaknaan terhadap pekerjaan.

Selain itu, psychological safety juga relevan karena keterlibatan kerja dapat berkembang ketika karyawan merasa aman dalam menjalankan perannya, menyampaikan pendapat, dan berinteraksi dalam lingkungan kerja tanpa merasa terancam. Lingkungan dan budaya kerja yang kondusif menjadi salah satu upaya yang dilakukan perusahaan dalam mendukung employee engagement.

Selanjutnya, psychological availability berkaitan dengan ketersediaan sumber daya fisik, emosional, dan kognitif yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan. Hal ini relevan bagi karyawan Garuda Indonesia karena pekerjaan di industri penerbangan memiliki tuntutan operasional, pelayanan, keselamatan, dan koordinasi yang tinggi.

Dengan demikian, kondisi job engagement pada PT Garuda Indonesia dapat dikaitkan dengan faktor pekerjaan dan kondisi psikologis karyawan. Dukungan perusahaan melalui pengembangan kompetensi, lingkungan kerja yang kondusif, dan pengelolaan Human Capital dapat menjadi bagian yang mendukung terciptanya keterikatan kerja karyawan.

4.3 Keterkaitan Job Engagement dengan Kinerja, Produktivitas, dan Kualitas Pelayanan PT Garuda Indonesia

Job engagement memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian Ramadhan, Wahyuni, dan Mardiana yang menunjukkan bahwa dimensi vigor, dedication, dan absorption memengaruhi kinerja pegawai. Hasil tersebut memberikan dasar bahwa keterikatan terhadap pekerjaan berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan mencapai hasil kerja.

Penelitian Aktas, Kilinc, dan Dogan (2021) juga menunjukkan bahwa vigor, dedication, dan absorption dapat merepresentasikan employee engagement dan employee engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu. Temuan ini memperkuat hubungan teoritis antara keterikatan kerja dengan kinerja karyawan.

Dalam konteks PT Garuda Indonesia, hubungan tersebut relevan karena karyawan merupakan bagian penting dalam kegiatan operasional dan pelayanan perusahaan. Karyawan yang memiliki energi, dedikasi, dan konsentrasi dalam menjalankan pekerjaan dapat mendukung pelaksanaan tugas serta pencapaian tujuan organisasi.

Fenomena pada Garuda Indonesia Cargo juga memperlihatkan pentingnya aspek tersebut. Penelitian Jaya dan Ariyanto (2021) dilakukan ketika terdapat penurunan volume kargo sebesar 26,01% pada tahun 2019 dibandingkan tahun 2018 dan pendapatan tonase hanya mencapai 70,94% dari target. Penelitian tersebut menemukan bahwa vigor, dedication, dan absorption secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keterkaitan dengan kualitas pelayanan juga didukung oleh penelitian Sofuah, Fauziah, dan Emilisa (2022) yang menunjukkan bahwa job engagement berpengaruh positif terhadap *service performance*. Hasil tersebut relevan dengan PT Garuda Indonesia karena perusahaan bergerak dalam bidang jasa penerbangan yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan kepada pengguna jasa.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu tersebut, job engagement menjadi salah satu aspek yang relevan dalam mendukung kinerja, produktivitas, dan kualitas pelayanan PT Garuda Indonesia. Vigor membantu karyawan mempertahankan energi dalam bekerja, dedication mendorong antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaan, sedangkan absorption mendukung konsentrasi dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, mempertahankan keterikatan kerja menjadi bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di PT Garuda Indonesia.

BAB V

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan, job engagement merupakan keterikatan psikologis dan emosional karyawan terhadap pekerjaannya yang tercermin melalui tiga dimensi, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Ketiga dimensi tersebut menggambarkan semangat dan energi dalam bekerja, rasa bangga serta antusiasme terhadap pekerjaan, dan kemampuan karyawan untuk berkonsentrasi serta terlibat penuh dalam pekerjaannya.

Pada PT Garuda Indonesia, tingkat employee engagement menunjukkan kondisi yang tetap berada dalam kategori *Engaged*, meskipun mengalami perubahan dari tahun ke tahun, yaitu 82 pada 2023, 86 pada 2024, dan 83 pada 2025. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterikatan karyawan perlu terus dipertahankan melalui dukungan organisasi, pengembangan kompetensi, serta lingkungan kerja yang mendukung.

Berdasarkan penelitian terdahulu pada PT Garuda Indonesia Cargo, vigor, dedication, dan absorption secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja menjadi aspek yang relevan dalam mendukung kinerja, terutama melalui energi, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Dengan demikian, job engagement merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung kinerja karyawan PT Garuda Indonesia. Pemeliharaan keterikatan kerja dapat dilakukan dengan memperhatikan faktor pekerjaan dan kondisi psikologis karyawan sehingga karyawan mampu bekerja dengan energi, dedikasi, dan konsentrasi yang baik serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.
- Aktas K., K. E. (2021). The Effect of Employee Engagement on Individual Performance: A Case Study. . *Isletme Arastirmalari Dergisi (Journal of Business Research-Turk*, 13(1), 112-122.
- Aya, L. &. (2021). The Effect of Vigor, Dedication and Absorption on the Employee Performance of PT Garuda Indonesia Cargo. *European Journal of Business and Management Reseach*, 6(4), 311-316.
- Firdaus, M. (2023). *Membangun Keterikatan dan Kepuasan Kerja Karyawan BUMD*. Bandung: Indonesia Emas Group.
- Jaenudin. (2021). *Pengaruh Leader Member Exchange, Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kinerja Dosen Universitas Muhammadiyah Cirebon (UMC)*. Pasaman Barat: CV Azka Pustaka.
- Newstrom, J. w. (2014). *Organizational Behavior: Human at Work, 14th edition*. McGraw-Hill Education.
- Ramadhan, A. W. (2021). The Effect of Employee Engagement Dimension On The Performance of Non-PNS Employees Social Services, Women's Empowerment and child Protection, Bantul Regency, Special Region of Yogyakarta. *Dialektika: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 6(1), 26-34.
- Satriawan, D. (2018). *Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Keadlian Organisasi, Komitmen Organisasi, & Kinerja Karyawan*. Bandung: The Sadari Institute (Sadaripress).
- Shuck, B. A. (2017). The Employee Engagement Scale: Intial Evidence For Construct Validity and Implications For The Theory and Practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977.
- Sofuah, S. F. (2022). Pengaruh Resilient Safety Culture dan Job Crafting Terhadap Service Performance yang Dimediasi Oleh Work Engagement. *JIPIS (Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 31(2), 85-96.
- Sukoco, I. F. (2020). Work Engagement Karyawan Generasi Milenial Pada PT. X Bandung. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(3), 263-281.
- Wulandari, A. (2020). *Presepsi Pegawai Terhadap Perubahan Organisasi dalam Keterlibatan Kerja Melalui Iklim Psikologi*. Batu: Literasi Nusantara.