

ANALISIS KETERIKATAN/KETERLIBATAN KERJA (Job Engagement) PADA KARYAWAN PT TELKOM

Disusun untuk memenuhi tugas mata kuliah Seminar Manajemen Sumber Daya
Manusia

Dosen Pengampu : Dr.Rayahu Endang Suryani, M.M



Disusun Oleh :

Indah Mutiara Purwanto

(2414290003)

**PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
DAN BISNIS UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I**

JAKARTA, SEPTEMBER 2026

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunia-Nya, saya dapat menyelesaikan makalah yang berjudul “Analisis Keterikatan / keterlibatan Kerja pada PT Telkom”. Makalah ini disusun untuk memenuhi tugas mata kuliah serta menambah pemahaman mengenai analisis keterikatan / keterlibatan kerja yang terjadi dalam lingkungan dunia kerja, khususnya yang melibatkan para pekerja. Dalam makalah ini, saya membahas pengertian dan faktor yang berkaitan dengan keterikatan/keterlibatan kerja, hasil penelitian dari beberapa jurnal nasional dan internasional, kronologi kasus yang terjadi pada PT TELKOM , serta analisis kasus berdasarkan teori dan penelitian yang relevan.

Saya menyadari bahwa dalam penyusunan makalah ini masih terdapat kekurangan, baik dari segi isi maupun penyajiannya. Oleh karena itu, saya mengharapkan kritik dan saran yang membangun sebagai bahan perbaikan di masa yang akan datang.

Akhir kata, saya berharap makalah ini dapat memberikan manfaat serta menambah wawasan pembaca mengenai keterikatan/keterlibatan kerja pada dunia kerja khususnya PT Telkom.

Jakarta, 24 September 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iii
BAB I	1
LANDASAN TEORI	1
1.1 Pengertian Keterikatan/Keterlibatan Kerja (Job Engagement).....	1
1.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterikatan/Keterlibatan Kerja (Job Engagement).....	1
1.3 Dimensi-Dimensi Keterikatan/Keterlibatan kerja (Job Engagement)	2
1.4 Tujuan Keterikatan/Keterlibatan kerja (Job Engagement).....	2
1.5 Manfaat Keterikatan/keterlibatan kerja (Job Engagement).....	3
BAB II.....	4
JURNAL.....	4
2.1 Jurnal Nasional 1.....	4
2.2 Jurnal Nasional 2.....	4
2.3 Jurnal Nasional 3.....	5
2.4 Jurnal Internasional 1.....	6
2.5 Jurnal Internasional 2.....	7
BAB III	8
STUDI KASUS PT TELKOM INDONESIA.....	8
3.1 Gambaran Umum PT TELKOM INDONESIA.....	8
3.2 Kasus yang Berkaitan dengan Job Engagement di PT TELKOM INDONESIA.....	8
3.3 Faktor-faktor yang berkaitan dengan Keterikatan kerja karyawan di PT TELKOM INDONESIA.....	9
3.4 Dampak Kondisi Tersebut terhadap Karyawan dan Perusahaan di PT Telkom Indonesia.....	10
BAB IV	12
Pembahasan Kasus yang dikaitkan dengan Teori/Jurnal di PT TELKOM INDONESIA	12

4.1 Analisis Keterikatan Kerja Karyawan Berdasarkan Teori.....	12
4.2 Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterikatan Kerja.....	13
4.3 Analisis Dampak Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	14
4.4 Kesesuaian Hasil Penelitian Jurnal dengan Kondisi Perusahaan.....	15
4.5 Rekomendasi untuk Meningkatkan Keterikatan Kerja Karyawan PT Telkom Indonesia	16
BAB V	18
PENUTUP	18
5.1 KESIMPULAN.....	18
DAFTAR PUSTAKA.....	19

BAB I

LANDASAN TEORI

1.1 Pengertian Keterikatan/Keterlibatan Kerja (Job Engagement)

Keterikatan/Keterlibatan kerja merupakan kondisi ketika seorang karyawan mengidentifikasi dirinya secara psikologis dengan pekerjaan yang dilakukan dan menganggap pekerjaan tersebut sebagai bagian penting dalam kehidupannya.

Menurut Robbins (2014), keterlibatan kerja adalah tingkat sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya secara psikologis dengan pekerjaannya serta menganggap kinerja sebagai hal penting bagi harga dirinya.

Sementara itu, menurut Kanungo (2012), keterlibatan kerja merupakan identifikasi psikologis seseorang terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan tersebut dianggap penting bagi dirinya.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah tingkat keterikatan psikologis seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang ditunjukkan melalui partisipasi aktif, perhatian, serta anggapan bahwa pekerjaan merupakan bagian penting dalam kehidupannya.

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

Faktor-faktor yang memengaruhi Keterikatan/keterlibatan kerja (Job Engagement) karyawan dalam suatu organisasi meliputi:

- Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang baik dapat mendorong karyawan untuk lebih aktif, termotivasi, dan terlibat dalam pekerjaan.

- Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

- Komunikasi

Komunikasi yang efektif antara atasan dan karyawan dapat menciptakan hubungan kerja yang baik serta meningkatkan keterlibatan dalam organisasi.

- Kompensasi/Penghargaan

Pemberian kompensasi dan penghargaan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi serta mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pekerjaan.

- Pengembangan Karier

Kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan meningkatkan jenjang karier dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya.

- Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan rasa dihargai, kepercayaan, dan keterlibatan kerja.

1.3 Dimensi-Dimensi Keterikatan/Keterlibatan kerja (Job Engagement)

1. Vigor (Semangat)

Vigor merupakan tingkat energi dan ketahanan mental karyawan dalam bekerja. Karyawan dengan tingkat vigor tinggi memiliki semangat, tekun, dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.

2. Dedication (Dedikasi)

Dedication merupakan keterlibatan karyawan yang ditandai dengan perasaan antusias, bangga, dan merasa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna serta tujuan yang penting.

3. Absorption (Penghayatan)

Absorption merupakan kondisi ketika karyawan berkonsentrasi penuh dan merasa larut dalam pekerjaannya sehingga sulit melepaskan diri dari aktivitas pekerjaan.

1.4 Tujuan Keterikatan/Keterlibatan kerja (Job Engagement)

Keterikatan/keterlibatan pekerjaan (job engagement) bertujuan untuk menciptakan keterikatan positif antara karyawan dengan pekerjaan yang dijalankannya. Karyawan yang memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya akan menunjukkan semangat, dedikasi, dan fokus dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Tujuan keterikatan/keterlibatan pekerjaan antara lain:

1. Meningkatkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Meningkatkan dedikasi dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.
3. Mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif dalam menyelesaikan tugas.
4. Meningkatkan kualitas dan produktivitas pekerjaan.
5. Menciptakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan.

6. Mendukung pencapaian tujuan perusahaan melalui keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya.

1.5 Manfaat Keterikatan/keterlibatan kerja (Job Engagement)

Keterikatan/keterlibatan pekerjaan memberikan manfaat bagi karyawan maupun perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya cenderung lebih bersemangat, fokus, dan memiliki dedikasi dalam menjalankan tugasnya.

- Manfaat bagi karyawan:

1. Meningkatkan motivasi dan semangat dalam bekerja.
2. Meningkatkan rasa bangga terhadap pekerjaan.
3. Meningkatkan fokus dalam menyelesaikan tugas.
4. Mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan dirinya.
5. Menciptakan pengalaman yang lebih positif dalam menjalankan pekerjaan.

- Manfaat bagi perusahaan:

1. Meningkatkan produktivitas karyawan.
2. Meningkatkan kualitas hasil pekerjaan.
3. Mendorong tercapainya target perusahaan.
4. Menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif.
5. Meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

BAB II

JURNAL

2.1 Jurnal Nasional 1

Penelitian oleh Vandy Fahrizal, I Wayan Bagia, dan Gede Agus Jana Susila (2020) dalam jurnal berjudul Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang diterbitkan dalam e-Journal Universitas Pendidikan Ganesha, Jurusan Manajemen, Volume 8 Tahun 2020.

Hasil Utama:

- A. Keterlibatan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- B. Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- C. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam operasional PT Telkom Indonesia, keterlibatan kerja menjadi salah satu aspek yang dapat diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dilibatkan dalam pekerjaan dan pengambilan keputusan dapat memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugasnya.

Selain itu, kepuasan kerja juga perlu diperhatikan agar karyawan merasa nyaman dan termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dapat menjadi aspek yang relevan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di PT Telkom Indonesia.

2.2 Jurnal Nasional 2

Penelitian oleh Feny Vitaria Arumsari (2018) dalam jurnal berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Badan Tenaga Nuklir Nasional (BATAN) PUSPIPTEK Serpong yang diterbitkan dalam TAZKIYA Journal of Psychology, Volume 6, Nomor 2, Oktober 2018, halaman 185–206.

Hasil Utama:

- A. Kepuasan kerja dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.
- B. Komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.

- C. Dimensi keterlibatan kerja, yaitu importance of performance with valued self dan consistency with self concept, memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
- D. Kepuasan terhadap gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur operasional, rekan kerja, sifat pekerjaan, central life interest*, dan active participation tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Relevansi dengan PT Telkom Indonesia:

Dalam operasional PT Telkom Indonesia, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan dapat menjadi aspek yang diperhatikan dalam membangun komitmen organisasi. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaannya dan memperoleh kepuasan kerja dapat memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap perusahaan.

Selain itu, komunikasi yang baik antara atasan dan karyawan serta pemberian kesempatan untuk berkontribusi dalam pekerjaan dapat mendukung komitmen organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini relevan sebagai bahan pertimbangan bagi PT Telkom Indonesia dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan komitmen organisasi karyawan.

2.3 Jurnal Nasional 3

Penelitian oleh Citra Indriani Mandala dan Annisaa Miranty Nurendra (2020) dalam jurnal berjudul Tuntutan Pekerjaan dan Keterikatan Kerja pada Karyawan Bank: Peran Efikasi Diri sebagai Moderator yang diterbitkan dalam Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi, Volume 25, Nomor 2, Juli 2020, halaman 291–304.

Hasil Utama:

- A. Tuntutan pekerjaan memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan keterikatan kerja karyawan.
- B. Efikasi diri memiliki hubungan positif dan signifikan dengan keterikatan kerja karyawan.
- C. Tuntutan pekerjaan dan efikasi diri secara bersama-sama dapat menjadi prediktor keterikatan kerja karyawan.
- D. Efikasi diri tidak memiliki pengaruh moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara tuntutan pekerjaan dan keterikatan kerja.

Relevansi dengan PT Telkom Indonesia:

Dalam operasional PT Telkom Indonesia, karyawan menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan yang membutuhkan fokus, energi, dan tanggung jawab. Tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat berkaitan dengan menurunnya keterikatan kerja karyawan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja serta meningkatkan keyakinan diri karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Karyawan yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung memiliki keterikatan kerja yang lebih baik.

Dengan demikian, penelitian ini relevan sebagai bahan pertimbangan bagi PT Telkom Indonesia dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan kerja karyawan.

2.4 Jurnal Internasional 1

Penelitian Oleh Vivi Gusrini Rahmadani, Wilmar B. Schaufeli, Jeroen Stouten, Zhenduo Zhang, dan Zulkarnain Zulkarnain.

Nama Jurnal International Journal of Environmental Research and Public Health, Volume 17, Artikel 776, Tahun 2020.

Hasil Utama:

- A. Kepemimpinan dan keterikatan kerja
- B. Kepemimpinan yang memberikan dukungan, inspirasi, dan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang dapat mendorong keterikatan kerja.
- C. Keterikatan kerja dan kinerja karyawan
- D. Keterikatan kerja berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan serta mendorong karyawan untuk memberikan usaha yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- E. Keterikatan kerja dan inovasi
- F. Keterikatan kerja berhubungan dengan perilaku inovatif karyawan dan kemampuan tim dalam menghasilkan ide serta metode kerja baru.
- G. Keterikatan kerja dan pembelajaran
- H. Keterikatan kerja berperan dalam mendukung proses pembelajaran karyawan dan tim sehingga dapat membantu meningkatkan kemampuan dalam menjalankan pekerjaan.

Relevansi dengan PT Telkom Indonesia:

Jurnal ini relevan dengan PT Telkom Indonesia karena membahas pentingnya peran kepemimpinan dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Dalam perusahaan yang bergerak di bidang teknologi dan telekomunikasi, dukungan pemimpin, pemberian tanggung jawab, kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, serta komunikasi yang baik dapat menjadi bagian dari upaya membangun keterikatan kerja.

Karyawan yang memiliki keterikatan kerja diharapkan dapat menunjukkan semangat, dedikasi, dan fokus dalam menjalankan pekerjaannya. Selain itu,

keterikatan kerja juga berkaitan dengan kinerja, pembelajaran, dan perilaku inovatif yang dibutuhkan dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja.

2.5 Jurnal Internasional 2

Penelitian Oleh Hamal Agung Priyono, Dodi Wirawan Irawanto, dan Nanang Suryadi.

Tahun Terbit 2022

Nama Jurnal International Journal of Research in Business and Social Science, Volume 11, Nomor 1, halaman 117–129.

Hasil Utama:

- A. Tuntutan pekerjaan job demands berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Semakin tinggi tuntutan pekerjaan, semakin rendah komitmen karyawan terhadap organisasi.
- B. Sumber daya pekerjaan job resources berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan komitmen organisasi. Dukungan sosial, kesempatan pengembangan karier, kejelasan peran, dan otonomi dapat membantu meningkatkan keterikatan karyawan.
- C. Keterikatan kerja work engagement berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja lebih tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan.
- D. Keterikatan kerja memediasi hubungan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan dengan komitmen organisasi. Artinya, keterikatan kerja menjadi salah satu faktor yang menghubungkan karakteristik pekerjaan dengan komitmen karyawan.

Relevansi dengan PT Telkom Indonesia:

Penelitian ini relevan dengan PT Telkom Indonesia karena menunjukkan bahwa keterikatan kerja karyawan berkaitan dengan sumber daya pekerjaan dan komitmen terhadap perusahaan. PT Telkom Indonesia dapat memperhatikan ketersediaan dukungan dari atasan dan rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, kejelasan tugas, serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat mendukung keterikatan kerja dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

BAB III

STUDI KASUS PT TELKOM INDONESIA

3.1 Gambaran Umum PT TELKOM INDONESIA

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta layanan telekomunikasi digital di Indonesia. PT Telkom Indonesia memiliki peran penting dalam menyediakan infrastruktur dan layanan telekomunikasi untuk mendukung kebutuhan komunikasi masyarakat, dunia usaha, dan instansi pemerintahan.

PT Telkom Indonesia berawal dari Perusahaan Negara Telekomunikasi yang didirikan pada 6 Juli 1965. Seiring dengan perkembangan zaman dan teknologi, perusahaan terus mengalami transformasi hingga menjadi perusahaan terbuka dengan nama PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk pada tahun 1991. Saat ini, mayoritas saham perusahaan dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, sedangkan sisanya dimiliki oleh publik.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, PT Telkom Indonesia menyediakan berbagai layanan, seperti jaringan internet, telekomunikasi, infrastruktur digital, pusat data, serta layanan teknologi informasi. Perusahaan juga memiliki sejumlah anak perusahaan, salah satunya PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel), yang bergerak dalam bidang layanan telekomunikasi seluler.

Sebagai perusahaan yang bergerak di industri digital, PT Telkom Indonesia terus melakukan inovasi dan transformasi untuk meningkatkan kualitas layanan serta menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Perusahaan juga menerapkan strategi yang berorientasi pada pelanggan serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil.

Dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menjalankan kegiatan operasional dan menghadapi perubahan industri. Oleh karena itu, keterikatan kerja (job engagement) menjadi salah satu aspek yang relevan untuk dikaji karena berkaitan dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan serta mencapai tujuan perusahaan.

3.2 Kasus yang Berkaitan dengan Job Engagement di PT TELKOM INDONESIA

PT Telkom Indonesia menghadapi tantangan dalam meningkatkan job engagement karyawan seiring dengan proses transformasi dari perusahaan telekomunikasi tradisional menjadi perusahaan telekomunikasi digital. Perubahan ini

menuntut karyawan untuk mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, sistem kerja baru, serta tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Kondisi tersebut dapat memengaruhi semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Salah satu kondisi yang berkaitan dengan job engagement adalah adanya tuntutan bagi karyawan untuk terus meningkatkan kompetensi dan keterampilan digital. Karyawan perlu mempelajari teknologi baru serta menyesuaikan diri dengan perubahan proses bisnis perusahaan. Apabila proses adaptasi tidak didukung dengan pelatihan dan pendampingan yang memadai, karyawan dapat mengalami kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya.

Selain itu, perubahan budaya kerja dan sistem organisasi juga menjadi tantangan tersendiri. Transformasi digital mendorong terciptanya pola kerja yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Dalam kondisi ini, komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan sangat diperlukan agar setiap individu memahami tujuan perubahan dan merasa dilibatkan dalam proses transformasi perusahaan.

Beban kerja dan tuntutan untuk mencapai target perusahaan juga dapat memengaruhi keterikatan kerja karyawan. Karyawan dituntut untuk menjaga produktivitas dan kualitas pelayanan di tengah perubahan yang berlangsung. Apabila tuntutan pekerjaan tidak diimbangi dengan dukungan organisasi, penghargaan, dan keseimbangan kerja yang baik, hal tersebut berpotensi menurunkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

Oleh karena itu, PT Telkom Indonesia perlu memperhatikan faktor-faktor yang mendukung job engagement, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, kompensasi, dan pengembangan karier. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam menghadapi transformasi digital serta mencapai tujuan perusahaan.

3.3 Faktor-faktor yang berkaitan dengan Keterikatan kerja karyawan di PT TELKOM INDONESIA

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan semangat dan motivasi karyawan. Dukungan serta arahan dari pimpinan membantu karyawan menghadapi perubahan selama proses transformasi digital perusahaan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung kolaborasi dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Suasana kerja yang positif membantu karyawan merasa lebih nyaman dalam menjalankan tugasnya.

3. Komunikasi

Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan membantu penyampaian informasi mengenai perubahan sistem kerja dan tujuan perusahaan. Komunikasi yang baik juga dapat mengurangi kesalahpahaman selama proses transformasi digital.

4. Kompensasi dan Penghargaan

Pemberian kompensasi dan penghargaan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi serta rasa dihargai pada karyawan. Hal ini dapat mendorong karyawan untuk lebih berdedikasi dalam menjalankan pekerjaannya.

5. Pengembangan Karier

Kesempatan untuk mengikuti pelatihan, meningkatkan keterampilan digital, dan mengembangkan karier dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Pengembangan kompetensi juga membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan teknologi.

6. Dukungan Organisasi

Dukungan perusahaan dalam bentuk fasilitas kerja, pelatihan, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Dukungan ini penting agar karyawan mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dan perubahan selama transformasi digital.

3.4 Dampak Kondisi Tersebut terhadap Karyawan dan Perusahaan di PT Telkom Indonesia

Kondisi job engagement yang berkaitan dengan transformasi digital di PT Telkom Indonesia dapat memberikan dampak terhadap karyawan maupun perusahaan. Dampak tersebut dapat berupa dampak positif apabila keterikatan kerja karyawan terjaga dengan baik, maupun dampak negatif apabila keterikatan kerja mengalami penurunan.

1. Dampak terhadap Karyawan:

- Menurunnya motivasi kerja: Tuntutan adaptasi terhadap teknologi dan sistem kerja baru dapat menurunkan motivasi karyawan apabila tidak didukung dengan pelatihan yang memadai.
- Meningkatnya beban kerja: Perubahan sistem kerja dan tuntutan pencapaian target dapat membuat karyawan merasa terbebani sehingga memengaruhi kenyamanan dalam bekerja.
- Menurunnya dedikasi: Kurangnya dukungan dan penghargaan dari perusahaan dapat mengurangi rasa memiliki serta dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya.

- Meningkatnya kompetensi: Apabila perusahaan memberikan pelatihan dan kesempatan pengembangan diri, karyawan dapat meningkatkan keterampilan serta kemampuan beradaptasi dengan teknologi digital.

2. Dampak terhadap Perusahaan:

- Menurunnya produktivitas: Keterikatan kerja yang rendah dapat menyebabkan penurunan semangat dan efektivitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Terhambatnya transformasi digital: Kurangnya keterlibatan karyawan dapat memperlambat proses penerapan teknologi dan perubahan sistem kerja perusahaan.
- Menurunnya kualitas pelayanan: Karyawan yang kurang termotivasi dapat mengalami kesulitan dalam mempertahankan kualitas pelayanan kepada pelanggan.
- Meningkatnya kinerja perusahaan: Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung lebih bersemangat, berdedikasi, dan terlibat dalam mencapai target perusahaan.
- Meningkatkan keberhasilan transformasi digital: Keterlibatan karyawan dalam proses perubahan dapat membantu perusahaan beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan meningkatkan daya saing.

Dengan demikian, PT Telkom Indonesia perlu memperhatikan keterikatan kerja karyawan agar proses transformasi digital dapat berjalan dengan baik. Dukungan organisasi, komunikasi yang efektif, serta pengembangan kompetensi menjadi hal penting untuk menjaga motivasi dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

BAB IV

Pembahasan Kasus yang dikaitkan dengan Teori/Jurnal di PT TELKOM INDONESIA

4.1 Analisis Keterikatan Kerja Karyawan Berdasarkan Teori

Keterikatan kerja (job engagement) merupakan kondisi ketika karyawan memiliki keterikatan psikologis terhadap pekerjaan yang dilakukan serta menganggap pekerjaan tersebut sebagai bagian penting dalam kehidupannya. Menurut Robbins (2014), keterlibatan kerja menunjukkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya secara psikologis dengan pekerjaan dan menganggap kinerja sebagai hal penting bagi harga dirinya. Sementara itu, Kanungo (2012) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan identifikasi psikologis seseorang terhadap pekerjaannya.

Dalam konteks PT Telkom Indonesia, keterikatan kerja karyawan dapat dianalisis melalui tiga dimensi, yaitu vigor, dedication, dan absorption.

1. Vigor (Semangat)

Vigor merupakan tingkat energi dan ketahanan mental karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Dalam proses transformasi digital PT Telkom Indonesia, karyawan dituntut untuk memiliki semangat dan kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi serta perubahan sistem kerja. Karyawan yang memiliki tingkat vigor tinggi akan lebih bersemangat, tekun, dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi tantangan pekerjaan.

2. Dedication (Dedikasi)

Dedication merupakan keterikatan kerja yang ditandai dengan antusiasme, kebanggaan, dan perasaan bahwa pekerjaan memiliki makna serta tujuan yang penting. Pada PT Telkom Indonesia, dedikasi karyawan dapat terlihat dari kesungguhan dalam menjalankan tugas, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta kemauan untuk mendukung proses transformasi digital perusahaan.

3. Absorption (Penghayatan)

Absorption merupakan kondisi ketika karyawan berkonsentrasi penuh dan merasa larut dalam pekerjaannya. Dalam kegiatan operasional PT Telkom Indonesia, dimensi ini dapat terlihat dari kemampuan karyawan untuk fokus menyelesaikan tugas, mempelajari teknologi baru, dan menjaga kualitas pekerjaan di tengah perubahan sistem kerja.

4.2 Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja karyawan PT Telkom Indonesia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, kompensasi dan penghargaan, pengembangan karier, serta dukungan organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat dikaitkan dengan tantangan transformasi digital yang dihadapi perusahaan.

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam mendorong keterikatan kerja karyawan. Pemimpin yang memberikan arahan, dukungan, dan kesempatan untuk berkembang dapat membantu karyawan menghadapi perubahan sistem kerja. Dalam konteks PT Telkom Indonesia, kepemimpinan yang mendukung transformasi digital dapat membantu karyawan memahami tujuan perubahan dan meningkatkan semangat dalam bekerja.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung kolaborasi dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan. PT Telkom Indonesia perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung komunikasi dan kerja sama antarkaryawan agar proses adaptasi terhadap perubahan teknologi dapat berjalan dengan baik.

3. Komunikasi

Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan dapat membantu penyampaian informasi mengenai perubahan sistem kerja, kebijakan perusahaan, dan target yang harus dicapai. Komunikasi yang terbuka juga dapat mengurangi kesalahpahaman serta membuat karyawan merasa dilibatkan dalam proses transformasi digital.

4. Kompensasi dan Penghargaan

Pemberian kompensasi dan penghargaan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi serta rasa dihargai pada karyawan. Dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, penghargaan terhadap kontribusi karyawan dapat mendorong mereka untuk lebih berdedikasi dalam menjalankan tugasnya.

5. Pengembangan Karier

Kesempatan untuk mengikuti pelatihan, meningkatkan keterampilan digital, dan mengembangkan karier dapat membantu karyawan beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Pengembangan karier juga dapat meningkatkan motivasi dan keterikatan kerja karena karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan kemampuan serta mencapai tujuan profesionalnya.

6. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi dapat diberikan melalui penyediaan fasilitas kerja, pelatihan, pendampingan, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Dukungan tersebut dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan serta meningkatkan rasa dihargai dan keterlibatan terhadap perusahaan.

4.3 Analisis Dampak Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Keterikatan kerja memiliki hubungan dengan kinerja karyawan karena karyawan yang memiliki semangat, dedikasi, dan fokus dalam bekerja cenderung mampu menjalankan tugasnya dengan lebih baik. Hal ini sejalan dengan penelitian Fahrizal, Bagia, dan Susila (2020) yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

1. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung lebih bersemangat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Hal ini dapat membantu meningkatkan produktivitas serta mendukung pencapaian target perusahaan.

2. Meningkatkan Kualitas Pekerjaan

Karyawan yang memiliki dedikasi dan fokus dalam bekerja akan lebih memperhatikan kualitas hasil pekerjaan. Dalam perusahaan telekomunikasi digital seperti PT Telkom Indonesia, kualitas pekerjaan menjadi hal penting untuk mendukung pelayanan kepada pelanggan.

3. Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Keterikatan kerja dapat mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam memberikan ide dan mencari solusi terhadap permasalahan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Rahmadani dkk. (2020) yang mengaitkan keterikatan kerja dengan perilaku inovatif dan pembelajaran karyawan.

4. Meningkatkan Komitmen terhadap Perusahaan

Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaannya dapat memiliki hubungan psikologis yang lebih kuat dengan perusahaan. Penelitian Arumsari (2018) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.

5. Mendukung Keberhasilan Transformasi Digital

Keterikatan kerja dapat membantu karyawan lebih aktif dalam menghadapi perubahan teknologi dan sistem kerja. Karyawan yang memiliki semangat dan

dedikasi diharapkan mampu beradaptasi dengan perubahan serta berkontribusi dalam mencapai tujuan transformasi digital perusahaan.

4.4 Kesesuaian Hasil Penelitian Jurnal dengan Kondisi Perusahaan

Hasil penelitian dari jurnal nasional dan internasional yang dibahas dalam makalah ini memiliki keterkaitan dengan kondisi PT Telkom Indonesia, khususnya dalam menghadapi transformasi digital, tuntutan pekerjaan, serta kebutuhan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

1. Kesesuaian dengan Jurnal Nasional 1

Penelitian Fahrizal, Bagia, dan Susila (2020) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut relevan dengan kondisi PT Telkom Indonesia karena karyawan yang memiliki keterlibatan kerja dan kepuasan kerja yang baik diharapkan dapat menjalankan tugas secara lebih efektif. Dalam menghadapi transformasi digital, perusahaan perlu memperhatikan keterlibatan karyawan agar produktivitas dan kualitas pekerjaan tetap terjaga.

2. Kesesuaian dengan Jurnal Nasional 2

Penelitian Arumsari (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan kondisi PT Telkom Indonesia karena komunikasi yang efektif dan keterlibatan karyawan dapat membantu membangun komitmen terhadap perusahaan. Dalam proses transformasi digital, karyawan perlu memperoleh informasi yang jelas mengenai perubahan dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam pekerjaan.

3. Kesesuaian dengan Jurnal Nasional 3

Penelitian Mandala dan Nurendra (2020) menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan keterikatan kerja, sedangkan efikasi diri memiliki hubungan positif dan signifikan dengan keterikatan kerja.

Penelitian ini relevan dengan kondisi PT Telkom Indonesia karena karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang berkaitan dengan perubahan teknologi dan sistem kerja. Tuntutan yang tinggi tanpa dukungan yang memadai dapat berpotensi menurunkan keterikatan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan beban kerja dan meningkatkan keyakinan diri karyawan dalam menyelesaikan tugas.

4. Kesesuaian dengan Jurnal Internasional 1

Penelitian Rahmadani dkk. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberikan dukungan, inspirasi, dan kesempatan untuk berkembang dapat mendorong keterikatan kerja. Penelitian tersebut juga mengaitkan keterikatan kerja dengan kinerja, inovasi, dan pembelajaran karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan kebutuhan PT Telkom Indonesia dalam menghadapi transformasi digital. Dukungan pemimpin dan kesempatan pengembangan kompetensi dapat membantu karyawan beradaptasi dengan teknologi baru serta meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan.

5. Kesesuaian dengan Jurnal Internasional 2

Penelitian Priyono, Irawanto, dan Suryadi (2022) menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi, sedangkan sumber daya pekerjaan berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini relevan dengan kondisi PT Telkom Indonesia karena dukungan sosial, kesempatan pengembangan karier, kejelasan peran, dan otonomi dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Perusahaan perlu memastikan bahwa tuntutan pekerjaan diimbangi dengan sumber daya yang memadai agar keterikatan kerja dan komitmen karyawan dapat terjaga.

4.5 Rekomendasi untuk Meningkatkan Keterikatan Kerja Karyawan PT Telkom Indonesia

Berdasarkan analisis teori, hasil penelitian jurnal, dan kondisi transformasi digital PT Telkom Indonesia, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan.

1. Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan

Perusahaan perlu mendorong pemimpin untuk memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta motivasi kepada karyawan. Pemimpin juga perlu melibatkan karyawan dalam proses perubahan agar mereka merasa dihargai dan memiliki peran dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Menyediakan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

PT Telkom Indonesia perlu memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan transformasi digital. Pelatihan tersebut dapat mencakup keterampilan digital, penggunaan teknologi baru, serta peningkatan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, karyawan dapat lebih percaya diri dan mampu beradaptasi dengan perubahan.

3. Meningkatkan Komunikasi Internal

Perusahaan perlu menciptakan komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan karyawan. Informasi mengenai perubahan sistem kerja, kebijakan, serta target perusahaan perlu disampaikan secara jelas agar karyawan memahami arah dan tujuan transformasi digital.

4. Memperhatikan Beban Kerja dan Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan perlu memastikan bahwa beban kerja sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang tersedia. Pembagian tugas yang jelas serta perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja dapat membantu menjaga semangat dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan pekerjaan.

5. Memberikan Kompensasi dan Penghargaan yang Sesuai

PT Telkom Indonesia perlu memberikan penghargaan terhadap kontribusi dan pencapaian karyawan secara adil. Penghargaan dapat diberikan melalui apresiasi atas kinerja, kesempatan pengembangan karier, maupun bentuk penghargaan lainnya yang sesuai dengan kebijakan perusahaan.

6. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Mendukung

Perusahaan perlu membangun lingkungan kerja yang nyaman, kolaboratif, dan terbuka terhadap ide-ide baru. Hubungan yang baik antara pimpinan dan rekan kerja dapat membantu meningkatkan rasa nyaman serta keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

7. Melakukan Evaluasi Keterikatan Kerja secara Berkala

PT Telkom Indonesia dapat melakukan survei keterikatan kerja secara berkala untuk mengetahui tingkat semangat, dedikasi, dan fokus karyawan dalam bekerja. Hasil evaluasi tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun program peningkatan keterikatan kerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan mengenai keterikatan kerja (job engagement) pada karyawan PT Telkom Indonesia, dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja merupakan aspek penting dalam mendukung kinerja karyawan dan keberhasilan perusahaan. Keterikatan kerja menggambarkan kondisi ketika karyawan memiliki keterikatan psikologis terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan melalui semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan penghayatan (absorption) dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam menghadapi transformasi digital, PT Telkom Indonesia memiliki tantangan untuk menjaga keterikatan kerja karyawan agar tetap mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, perubahan sistem kerja, serta tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, kompensasi dan penghargaan, pengembangan karier, serta dukungan organisasi memiliki peran penting dalam mendukung keterikatan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dari tiga jurnal nasional dan dua jurnal internasional yang dibahas, keterikatan kerja memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, komitmen organisasi, inovasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung lebih bersemangat, berdedikasi, dan fokus dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebaliknya, tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa dukungan yang memadai berpotensi menurunkan keterikatan kerja.

Oleh karena itu, PT Telkom Indonesia perlu meningkatkan keterikatan kerja karyawan melalui kepemimpinan yang mendukung, pelatihan dan pengembangan kompetensi, komunikasi yang efektif, pengelolaan beban kerja, pemberian penghargaan yang sesuai, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Evaluasi keterikatan kerja secara berkala juga diperlukan untuk mengetahui kebutuhan karyawan dan menentukan langkah perbaikan yang tepat.

Dengan demikian, keterikatan kerja yang baik diharapkan dapat membantu meningkatkan produktivitas, kualitas pekerjaan, dan komitmen karyawan serta mendukung keberhasilan transformasi digital PT Telkom Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Arumsari, F. V. (2018). *PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL (BATAN) PUSPIITEK SERPONG*. 6(2). <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v6i2.10995>
- Fahrizal, V., Bagia, I. W., & Susila, G. A. J. (2020). *PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. 8.
- Firdaus, M, A.(2023). *Membangun Keterikatan & Kepuasan Kerja Karyawan BUMD, Indonesia Emas Grup*.
- Jeanudin.(2021). *Monograf Pengaruh Leader Member Exchange, Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Universitas Muhammadiyah Cirebon (UMC)*, CV Azka Pustaka
- Nurtjahjani, Fullchis.(2021). *Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Peningkatan Keterlibatan Kerja*, Polinema Press (Malang)
- Priyono, H. A., Irawanto, D. W., & Suryadi, N. (2022). Job demands-resources, work engagement, and organizational commitment: Study among employees in a state-owned enterprise. *Social Science*. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i1.1546>
- Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Mandala, C. I., Nurendra, A. M., & Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. (2020). Tuntutan Pekerjaan dan Keterikatan Kerja pada Karyawan Bank: Peran Efikasi Diri sebagai Moderator. *Psikologika : Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 25(2), 291–304. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol25.iss2.art9>
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging Leadership and Its Implication for Work Engagement and Job Outcomes at the Individual and Team Level: A Multi-Level Longitudinal Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 776. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030776>
- Satriawan, D, G.(2018). *Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan*, Sadari Institut (Sadaripress)/INA-Rxiv
- Wulandari, A, A.(2020). *Presepsi Pegawai Terhadap Perubahan Organisasi dalam Keterlibatan Kerja Melalui Iklim Psikologis*, CV.,Literasi Nusantara Abadi