
Hubungan Employee Engagement dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan di PT Asuransi Umum

Elisabet Lilis Hayati¹, Syefira Ayudia Johar², Budhi Rahardjo³, Wartini⁴

Universitas Veteran Bangun Nusantara Sukoharjo, Jawa Tengah

E-mail koresponden : elisabetlh5@gmail.com

ABSTRACT

Human Resource Management (HRM) is a strategic component in addressing increasingly competitive global challenges. One of the primary issues faced by organizations today is the low level of employee engagement and work motivation, which has contributed to declining employee performance. Globally, employee engagement remains relatively low at approximately 21%, whereas high-performing organizations can achieve engagement levels of up to 70% (Gallup, 2022). Optimal employee performance is essential for achieving organizational vision and mission. In 2024, PT Asuransi Umum experienced a substantial decline in employee performance, falling significantly below the company's minimum performance standards. This decline was associated with several factors, including low work commitment, reduced discipline, increased absenteeism, and suboptimal job satisfaction. This study aims to examine the relationship between employee engagement and work motivation on employee performance at PT Asuransi Umum. A quantitative cross-sectional approach was employed, involving 60 respondents selected through purposive sampling. Data were collected using validated and reliable Likert-scale questionnaires ($\alpha > 0.7$) and analyzed through univariate and bivariate analyses using the Chi-square test. The results indicate a significant relationship between employee engagement and employee performance ($p = 0.001$), while work motivation shows no significant relationship ($p = 0.149$). These findings suggest that employee performance is more strongly influenced by employee engagement than by work motivation; therefore, organizations should prioritize sustainable employee engagement strategies to optimize employee performance..

Keywords: Employee Engagement, Work Motivation, Employee Performance.

ABSTRAK

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek strategis dalam menghadapi persaingan global yang semakin kompetitif. Salah satu tantangan utama perusahaan saat ini adalah rendahnya tingkat keterlibatan karyawan (employee engagement) dan motivasi kerja yang berdampak pada penurunan kinerja. Secara global, tingkat employee engagement masih tergolong rendah, yaitu sekitar 21%, sementara pada perusahaan dengan performa terbaik dapat mencapai 70% (Gallup, 2022). Kinerja karyawan yang optimal menjadi faktor penting dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. PT Asuransi Umum mengalami penurunan kinerja karyawan pada tahun 2024 yang berada jauh di bawah standar minimal perusahaan. Kondisi ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti rendahnya komitmen kerja, penurunan disiplin, meningkatnya tingkat absensi, serta kepuasan kerja yang belum optimal. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara employee engagement dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Asuransi Umum. **Metode:** Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional. Sampel penelitian ini berjumlah 60 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya ($\alpha > 0,7$). Analisis data dilakukan melalui analisis univariat dan bivariat menggunakan uji Chi Square. **Hasil:** Penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan antara employee engagement dan kinerja karyawan ($p = 0,001$), sedangkan motivasi kerja tidak memiliki hubungan signifikan ($p = 0,149$). **Kesimpulan:** Peningkatan kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan kerja dibandingkan motivasi. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memprioritaskan pengembangan strategi dan program employee engagement yang berkelanjutan guna meningkatkan kinerja karyawan secara optimal..

Kata Kunci : Keterlibatan Karyawan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis global yang semakin dinamis menuntut perusahaan untuk

memiliki sumber daya manusia yang kompeten, berkomitmen, dan adaptif. Employee engagement menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja

dan keberlanjutan organisasi. Karyawan yang engaged cenderung memiliki tingkat kepuasan, komitmen, dan kontribusi kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak engaged (Astuti & Suwandi, 2022). Menurut penelitian Pacquing (2023), tingkat keterlibatan karyawan di Filipina mencapai 71%, lebih tinggi dibandingkan beberapa negara Asia lainnya seperti Cina (69%), Thailand (64%), Malaysia (63%), Australia (60%), dan Singapura (59%). Angka ini menggambarkan bahwa keterlibatan karyawan sangat dipandang penting dalam meningkatkan kinerja dan keberhasilan perusahaan (Pacquing, 2023).

Sebaliknya, rendahnya keterlibatan karyawan dapat berdampak pada menurunnya produktivitas, tingginya tingkat pergantian karyawan, meningkatnya absensi, serta menurunnya motivasi dan kinerja kerja. Oleh karena itu, penerapan program employee engagement memiliki peran penting karena dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, membangun kepercayaan timbal balik, serta menciptakan komunikasi dan kolaborasi kerja yang lebih efektif (Soenarto, 2023). Selain engagement, motivasi kerja juga berpengaruh terhadap meningkatkan kinerja kerja karyawan. Kinerja dapat didefinisikan sebagai jumlah kerja seorang karyawan saat mereka menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan pada periode tertentu, yang mencerminkan kualitas maupun kuantitas pekerjaan (Lilyana, De Yusa, & Yatami, 2021; Adhari, 2020). Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh tingkat motivasi kerja. Misalnya, studi pada PT. Mitra Sakti Boshe VVIP Club Yogyakarta menemukan bahwa peningkatan motivasi kerja berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karyawan (Mustaqim, H & Purba, R 2022).

Kinerja sumber daya manusia memegang peranan penting dalam kesuksesan perusahaan asuransi. Kinerja kerja tidak selalu dipengaruhi oleh keterampilan, tetapi juga oleh keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan motivasi kerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat, yaitu bersemangat (*vigor*), berdedikasi (*dedication*), dan larut dalam pekerjaannya (*absorption*) cenderung bekerja lebih baik, memberikan layanan yang lebih

berkualitas, dan menunjukkan sikap positif terhadap perusahaan (Bakker & Albrecht, 2018; Kim et al., 2019). Secara global, data terbaru Gallup (2025) menunjukkan bahwa hanya 21% karyawan yang benar-benar merasa *engaged* dengan pekerjaannya. Angka ini bahkan menurun dari tahun sebelumnya (23%), dan penurunan ini diperkirakan menimbulkan kerugian perusahaan hingga USD 438 miliar di seluruh dunia. Sebaliknya, di perusahaan terbaik, tingkat engagement bisa mencapai 70%, yang terbukti meningkatkan hasil kerja secara signifikan (Gallup, 2023). Penelitian meta-analisis juga menemukan bahwa karyawan yang engaged bisa menunjukkan kinerja 20%–38% lebih tinggi dibanding yang tidak engaged (Kim et al., 2019).

Motivasi kerja juga berperan penting, Studi Kanfer et al. (2017) dan Bakker & Demerouti (2017) menegaskan bahwa karyawan yang termotivasi lebih tekun, bersemangat, dan berusaha maksimal untuk mencapai target. Di Indonesia, penelitian menemukan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan sekitar 10,8%, sementara disiplin kerja memberikan kontribusi lebih besar, yaitu 64,6% (Budiarkah & Yusnita, 2022). Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi tetap menjadi faktor penting untuk mendukung performa di perusahaan jasa, termasuk asuransi. Namun, tidak semua program *employee engagement* yang dibuat perusahaan mampu meningkatkan kinerja secara nyata. Beberapa program sering kali hanya bersifat seremonial (misalnya acara ulang tahun, gathering, atau apresiasi akhir tahun). Program seperti ini memang dapat meningkatkan suasana kebersamaan, tetapi dampaknya terhadap kinerja sehari-hari sering kali tidak terlalu besar. Penelitian menegaskan bahwa engagement yang benar-benar meningkatkan kinerja harus didukung oleh praktik manajemen yang lebih mendasar, seperti pemberian umpan balik yang jelas, penghargaan berbasis kinerja, kesempatan pengembangan diri, dan keadilan dalam organisasi (Saks, 2019; Albrecht et al., 2015).

PT Asuransi Umum sudah bergerak dari tahun 1963 mengalami kenaikan dan penurunan fluktuasi kerja karyawan dari tahun ke tahunnya. Hal yang menjadi

perhatian saat ini adalah meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat terlaksanakan. Namun, terdapat penurunan kinerja dari tahun 2023-2024 yang dapat dilihat dari absensi karyawan yang meningkat, target perusahaan tidak tercapai, dan pergantian karyawan yang cukup besar menjadi perhatian management. Fenomena ini menunjukkan adanya penurunan motivasi dan engagement karyawan, yang berdampak negatif pada kinerja dan pencapaian target perusahaan. Hal ini dibuktikan pada tahun 2022-2024 program Engagement karyawan masih bersifat seremonial seperti blast email ulang tahun setiap karyawan, apresiasi akhir tahun, gathering karyawan. Namun data terbaru saat ini tahun 2025 menunjukkan peningkatan kinerja karyawan dari bulan Januari sampai Oktober 2025 yang menunjukkan adanya peningkatan absensi karyawan, target perusahaan tercapai, dan penurunan pergantian karyawan. Hal ini dikarenakan perusahaan mengadakan berbagai upaya program engagement dengan kegiatan yang lebih beragam.

Berdasarkan permasalahan tersebut, perusahaan perlu melakukan optimalisasi pada aspek sumber daya manusia melalui peningkatan motivasi kerja dan employee engagement. Keduanya menjadi faktor kunci dalam membangun komitmen, loyalitas, dan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Untuk mengevaluasi hubungan antara keterlibatan karyawan serta motivasi kerja dengan kinerja karyawan di PT Asuransi Umum.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam mengevaluasi keberhasilan program employee engagement yang telah dijalankan dan mengukur motivasi para karyawan serta menjadi landasan dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, yaitu rancangan penelitian yang dilaksanakan dalam satu periode waktu tertentu untuk mengkaji hubungan

antar variabel tanpa dilakukan intervensi maupun pengamatan berulang. Desain penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara employee engagement dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Pendekatan tersebut memungkinkan peneliti memperoleh gambaran kondisi aktual yang sedang berlangsung di PT Asuransi Umum melalui pengukuran yang melalui pengukuran yang dilakukan pada satu periode waktu yang sama, tanpa pengamatan berulang.

Penelitian ini menggunakan populasi seluruh karyawan PT Asuransi Umum khususnya untuk Divisi Operasional. Berdasarkan data awal dari HRD perusahaan, jumlah total populasi karyawan adalah sebanyak 150 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan sampel dengan melihat kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan divisi operasional PT. Asuransi Umum, telah bekerja minimal enam bulan, dan bersedia menjadi responden. Dengan menerapkan rumus Slovin pada tingkat kesalahan (error margin) sebesar 10%, diperoleh jumlah sampel sebanyak 60 responden, yang dinilai representatif untuk menggambarkan kondisi populasi secara keseluruhan..

$$N = \frac{N}{1 + N(0,1)^2} = \frac{150}{1 + 150(0,1)^2} = 60$$

Setelah proses pengumpulan, data kuesioner dianalisis menggunakan sejumlah tahap analisa yaitu: Langkah pertama adalah dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah suatu variabel valid dan reliabel. Langkah selanjutnya adalah analisis deskriptif untuk melihat gambaran pada karakteristik responden. Setelah itu dilakukan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner tertutup dengan menggunakan skala Likert yang terdapat lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Instrumen kuesioner terdiri dari tiga

bagian utama pada masing-masing mewakili setiap variabel penelitian. Selanjutnya dilakukan analisa data univariat untuk mengetahui karakteristik responden dan Bivariat mengetahui hubungan kedua variabel. Uji statistik yang digunakan adalah Chi-Square dengan batas kemaknaan 10% dan tingkat kepercayaan (Confidence interval) sebesar 95%. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel employee engagement, motivasi kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai corrected item-total correlation yang lebih besar dari nilai r tabel ($r = 0,235$) pada taraf signifikansi 0,05, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Uji reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik, dengan nilai Cronbach's Alpha masing-masing sebesar 0,908 untuk employee engagement, 0,900 untuk motivasi kerja, dan 0,959 untuk kinerja karyawan. Nilai tersebut lebih besar dari batas minimum reliabilitas ($\alpha > 0,70$), sehingga seluruh instrumen dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam penelitian ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Tabel 1. Distribusi Karakteristik Responden dan Variabel Penelitian (n = 60)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	17	28,3
	Perempuan	43	71,7
Usia	21–30 tahun	35	58,3
	31–40 tahun	23	38,3
	41–50 tahun	2	3,4
	Central Processing	19	31,7
Divisi	General	6	10,0
	Claim MV		

General	Claim Non	9	15,0
	MV		
Health	Claim	22	36,7
	Health		
Underwriting	ng	4	6,6
	< 1 tahun	4	6,7
Lama Bekerja	1–3 tahun	22	36,7
	3–5 tahun	10	16,6
Employee Engagement	> 5 tahun	24	40,0
	Rendah	30	50,0
Motivasi Kerja	Tinggi	30	50,0
	Rendah	29	48,3
Kinerja Karyawan	Tinggi	31	51,7
	Rendah	27	45,0
Total	Tinggi	33	55,0
		60	100

Tabel 1 merupakan hasil analisa univariat dengan jenis kelamin mayoritas responden adalah perempuan dengan jumlah 43 orang (71,7%), sementara responden laki-laki berjumlah 17 orang (28,3%). Berdasarkan kelompok usia, responden terbanyak berada pada rentang usia 21–30 tahun dengan jumlah 35 orang (58,3%) dengan demikian, mayoritas responden berada pada usia produktif awal hingga menengah. Berdasarkan divisi kerja, responden terbanyak berasal dari divisi Health Claim yaitu sebanyak 22 orang (36,7%) dan paling sedikit adalah dari divisi Health Underwriting sebanyak 4 orang (6,6%). Hal ini sejalan dengan data perusahaan di PT Asuransi umum bahwa jumlah karyawan pada divisi operasional paling banyak adalah Health Claim. Jika ditinjau dari lama bekerja, responden dengan masa kerja lebih dari 5 tahun berjumlah 24 orang (40,0%) Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama di perusahaan. Analisa Bivariat untuk melihat hubungan antara setiap variabel dengan menggunakan uji Chi-Square dengan tingkat kemaknaan 10%.

Distribusi Variabel Penelitian

Distribusi variabel penelitian meliputi *employee engagement*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Pengelompokan kategori dilakukan menggunakan nilai median, sehingga responden diklasifikasikan ke dalam kategori rendah dan tinggi.

Distribusi Employee Engagement

Berdasarkan Tabel 1, tingkat *employee engagement* responden terbagi secara seimbang antara kategori rendah dan tinggi, masing-masing sebanyak 30 orang (50,0%). Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian karyawan telah memiliki keterlibatan kerja yang baik, masih terdapat proporsi karyawan yang menunjukkan tingkat *engagement* yang rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa program *employee engagement* yang diterapkan perusahaan telah berjalan, namun dampaknya belum sepenuhnya merata dirasakan oleh seluruh karyawan.

Distribusi Motivasi Kerja

Distribusi motivasi kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori motivasi kerja tinggi, yaitu sebanyak 31 orang (51,7%), sedangkan responden dengan motivasi kerja rendah berjumlah 29 orang (48,3%). Perbedaan proporsi yang relatif kecil ini mengindikasikan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan masih berada pada tingkat sedang dan belum sepenuhnya kuat. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan kemungkinan masih didominasi oleh faktor eksternal, seperti gaji, insentif, dan tuntutan pekerjaan.

Distribusi Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden berada pada kategori kinerja karyawan tinggi, yaitu sebanyak 33 orang (55,0%), sedangkan responden dengan kinerja rendah berjumlah 27 orang (45,0%). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan PT Asuransi Umum mampu mencapai target kerja, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta menunjukkan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, meskipun masih terdapat variasi kinerja antar karyawan.

Analisis Hubungan Antarvariabel

Analisis bivariat dilakukan untuk mengetahui hubungan antara *employee engagement* dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan menggunakan uji Chi-Square dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Kriteria pengujian menunjukkan bahwa nilai $p > 0,05$ berarti H_0 ditolak dan tidak terdapat hubungan antarvariabel, sedangkan nilai $p \leq 0,05$ menunjukkan H_0 diterima dan terdapat hubungan antarvariabel.

Analisa Hubungan Employee Engagement dengan Kinerja Karyawan

Tabel 2. Crosstab Employee Engagement dan Kinerja Karyawan

Employee Engagement	Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	Total	Nilai Chi-Square
Rendah	19	11	30	469,609
Tinggi	8	22	30	
Total	27	33	60	

Distribusi tersebut menunjukkan bahwa responden dengan tingkat *employee engagement* tinggi memiliki proporsi kinerja tinggi yang lebih besar dibandingkan responden dengan tingkat *engagement* rendah. Secara deskriptif, hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja yang dihasilkan.

Hasil pengujian statistik menggunakan uji Chi-Square, sebagaimana disajikan pada Tabel 3, menunjukkan nilai Pearson Chi-Square sebesar 469,609 dengan nilai signifikansi (p -value) sebesar 0,001. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, sehingga hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan di PT Asuransi Umum. Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja berperan penting dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, serta memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Analisa Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Tabel 4. Crosstab Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi Kerja	Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	Total	Nilai Chi-Square
Rendah	16	13	29	656,720
Tinggi	11	20	32	
Total	27	33	60	

Secara deskriptif, proporsi responden dengan motivasi kerja tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan responden dengan motivasi kerja rendah. Namun, perbedaan distribusi tersebut belum menunjukkan hubungan yang kuat secara statistik.

Hasil pengujian statistik menggunakan uji Chi-Square, sebagaimana disajikan pada Tabel 5, menunjukkan nilai Pearson Chi-Square sebesar 656,720 dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,149. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, sehingga hipotesis alternatif (H_a) ditolak dan hipotesis nol (H_0) diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT Asuransi Umum.

Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan belum memberikan pengaruh signifikan secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja karyawan kemungkinan masih didominasi oleh motivasi ekstrinsik, seperti dorongan finansial, tuntutan pekerjaan, atau faktor eksternal lainnya, sehingga belum cukup kuat untuk mendorong peningkatan kinerja secara optimal.

Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di PT Asuransi Umum tanggal November-Desember 2025. Responden dalam penelitian ini adalah divisi operasional dengan jumlah 60 Responden. Penelitian ini mengukur variabel employee engagement berdasarkan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) sebagaimana digunakan dalam penelitian Gunandi (2022).

Instrumen yang digunakan menilai keterlibatan kerja berdasarkan tiga dimensi utama, yaitu semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan penghayatan (absorption). Ketiga aspek tersebut memberikan gambaran menyeluruh mengenai tingkat keterlibatan antara emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja individu maupun perusahaan.

Variabel lainnya yaitu motivasi kerja diukur menggunakan instrumen Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) yang diperkenalkan oleh Tremblay et al. (2009). Terdapat enam dimensi motivasi, yaitu: *Intrinsic Motivation* (dorongan melakukan pekerjaan karena rasa senang dan puas secara pribadi), *Integrated Regulation* (pekerjaan dilakukan sesuai dengan nilai dan identitas pribadi), *Identified Regulation* (pekerjaan dilakukan karena dianggap penting dan bermanfaat), *Introjected Regulation* (pekerjaan dilakukan karena tekanan internal, seperti rasa bersalah atau kewajiban), *External Regulation* (pekerjaan dilakukan karena adanya tekanan atau imbalan eksternal), dan *Amotivation* (kondisi ketika individu tidak memiliki motivasi untuk bekerja).

Pengukuran variabel kinerja karyawan mengacu pada indikator yang dikemukakan oleh Afandi (2018), meliputi aspek dimensi kerja yang terdiri dari kuantitas, kualitas, dan efisiensi dalam bekerja; perilaku kerja yang mencakup disiplin kerja, inisiatif, dan ketelitian; serta sifat pribadi yang meliputi kepemimpinan, kejujuran, dan kreativitas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan signifikan antara Employee engagement dengan kinerja kerja karyawan. Hasil ini berbanding lurus dengan meta-analisis yang dilakukan oleh Mazzetti et al. (2023) di dalam Journal of Occupational and Organizational Psychology, yang menyimpulkan bahwa work engagement memiliki korelasi kuat terhadap kinerja individu maupun tim melalui peningkatan energi, dedikasi, dan konsentrasi kerja. Selain itu, laporan Gallup (2024) State of the Global Workplace juga menegaskan bahwa karyawan dengan tingkat engagement tinggi menunjukkan kinerja lebih besar dan tingkat

absensi lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang memiliki engagement rendah. Secara konseptual, hasil penelitian ini mendukung JD-R Model yang menjelaskan bahwa keterlibatan kerja berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang mendorong peningkatan usaha dan energi individu dalam mencapai target kinerja. Ketika karyawan merasa didukung oleh perusahaan dan memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaannya, mereka cenderung bekerja dengan dedikasi tinggi.

Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa tidak adanya hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dijelaskan melalui pendekatan Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), motivasi kerja yang dimiliki karyawan lebih bersifat ekstrinsik, seperti besarnya insentif yang diberikan, gaji, dan kondisi lingkungan kerja bukan intrinsik, seperti kebanggaan, pencapaian, atau pengakuan diri. Akibatnya, dorongan motivasi tersebut belum cukup kuat untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Penjelasan ini sejalan dengan hasil meta-analisis oleh Van den Broeck et al. (2021) dalam *Organizational Psychology Review*, yang menemukan bahwa hanya motivasi yang bersifat autonomously regulated (motivasi intrinsik dan internalisasi nilai kerja) yang memiliki pengaruh kuat terhadap performa. Sebaliknya, motivasi yang bersifat kontrol eksternal memiliki dampak yang lemah atau tidak signifikan terhadap hasil kerja. Sehingga, jika karyawan dengan motivasi ekstrinsik lebih besar dari intrinsik maka karyawan tidak memiliki performa kuat atau motivasi kuat terhadap kinerja pekerjaannya.

Selain itu, Cerasoli, Nicklin, dan Ford (2014) dalam *Psychological Bulletin* menyimpulkan bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja dipengaruhi oleh konteks perusahaan dan sistem penghargaan. Motivasi intrinsik memberikan dampak paling besar terhadap kinerja ketika didukung oleh sistem penghargaan yang adil dan lingkungan kerja yang memberikan otonomi. Jika lingkungan kerja tidak mendukung ekspresi motivasi internal, maka efek motivasi terhadap kinerja cenderung menurun. Hal ini sejalan dengan penelitian kepada 60 responden PT Asuransi

Umum yang menunjukkan bahwa Motivasi internal tidak cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi, namun Motivasi eksternal seperti peningkatan bonus dan gaji menjadi hal yang utama.

Dengan demikian, tidak signifikannya hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh kemungkinan bahwa karyawan lebih banyak didorong oleh faktor eksternal yang bersifat jangka pendek. Oleh karena itu, perusahaan perlu berfokus untuk memperkuat motivasi intrinsik karyawan melalui pengembangan karier, pemberian tanggung jawab yang bermakna, dan sistem pengakuan yang mendukung kepuasan psikologis para karyawan.

Hambatan yang dialami oleh peneliti selama penelitian ini Adalah beban kerja yang meningkat karena akhir tahun membuat banyak beberapa responden yang membutuhkan waktu lebih untuk mengisi kuesioner, namun dengan bantuan head setiap divisi memudahkan dalam pengisian kuesioner pada setiap responden

KESIMPULAN

Penelitian ini melibatkan 60 responden dengan usia paling tinggi dalam rentang 21-30 tahun banyak yang berasal dari divisi Health Claim dan Central Processing, serta telah memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun bekerja di PT Asuransi umum. Frekuensi sebesar 60% dengan kategori tinggi pada program employee engagement sangat mempengaruhi kinerja kerja karyawan. Hal ini banyaknya perubahan dan kebijakan yang dilakukan perusahaan demi mempererat engaged antar karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan, Namun motivasi kerja karyawan dengan 50% berada pada kategori cukup untuk meningkatkan kinerja kerja.

Saran penelitian ini bagi perusahaan yaitu perusahaan juga perlu mengalihkan fokus motivasi kerja dari dominasi faktor ekstrinsik menuju penguatan motivasi intrinsik karyawan, misalnya melalui pemberian pekerjaan yang bermakna, peningkatan otonomi kerja, serta pengakuan

atas kontribusi dan pencapaian individu. Dengan demikian, motivasi yang dimiliki karyawan diharapkan dapat berdampak lebih kuat terhadap peningkatan kinerja

DAFTAR PUSTAKA

- Adhari IZ. 2020. *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan: Qiara Media.
- Adiwijaya. 2023. *Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan pada KPKNL Kota Pekalongan*. Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol 16(1).
- Afandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Albrecht SL, Bakker AB, Gruman JA, Macey WH, Saks AM. 2015. *Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. Vol 2(1): 7–35.
- Atala CF, Rahmawati ED. 2024. *Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Surakarta*. Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan. Vol 2(4): 401–410. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v2i4.1157>
- Bakker AB, Albrecht SL. 2018. *Work Engagement: Current Trends*. Career Development International. Vol 23(1): 4–11.
- Bakker AB, Demerouti E. 2017. *Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward*. Journal of Occupational Health Psychology. Vol 22(3): 273–285.
- Bardusova K. 2025. *Effective Workplace Motivation: Strategies for Employee Engagement*. Retrieved from <https://www.affy.ai/blog/workplace-motivation>
- Beras K, Vb K, Kelompok N, Budiarni NW, Made L, Dewi W, Wiratama P. 2024. *Program Studi S1 Manajemen Bisnis*. Vol 4(4).
- Cerasoli CP, Nicklin JM, Ford MT. 2014. *Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis*. Psychological Bulletin. Vol 140(4): 980–1008.
- Chairinnisa NA, Suhariadi F. 2018. *Pengaruh Psychological Well-Being terhadap Employee Engagement pada Anggota AIESEC Surabaya sebagai Non-Governmental Organization*. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi. Vol 7(1): 67–78.
- Chairunnisah R, KM S, Mataram PMFH. 2021. *Kinerja Karyawan*.
- Coordinator P. 2021. *Employee Engagement – A Theoretical Perspective*. Vol 12.
- Dewi NF, Maharani R. 2023. *Lingkungan Kerja, Employee Engagement dan Kepuasan Kerja Karyawan Non Medis di RS Hermina Bogor*. Jurnal Vokasi Indonesia. Vol 11(1). <https://doi.org/10.7454/jvi.v11i1.1192>
- Fiqlly MBJH, Supriyanto AS. 2024. *Dampak Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Employee Engagement*. Journal of Economic, Business and Accounting. Vol 7(6): 6306–6320.
- Gallup. 2024. *State of the Global Workplace: 2024 Report*. Washington DC: Gallup Inc.
- Irma NA. 2021. *Keterlibatan Karyawan di Filipina Capai 77% Rata-rata Global 66%*. Retrieved from <https://mediaoutreach.co.id>
- Kanfer R, Frese M, Johnson RE. 2017. *Motivation Related to Work: A Century of Progress*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Vol 4: 315–341.
- KBBI. 2023. *Motivasi*. Retrieved from <https://kbbi.kemdikbud.go.id>

- Khaeruman. 2021. *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV AA Rizky.
- Kim W, Park J, Kwon S. 2019. *Work Engagement and Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis*. *Frontiers in Psychology*. Vol 10: 1567.
- Lilyana B, De Yusa V, Yatami I. 2021. *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT Rudant Maju Selaras*. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS)*. Vol 5(3): 163–170.
- Mazzetti G, Robledo J, Schaufeli WB, Bakker AB. 2023. *Work Engagement: A Meta-Analysis Using the Job Demands–Resources Model*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Murthy R. 2021. *Employee Engagement – A Theoretical Perspective*. *International Journal for Research in Engineering Application & Management (IJREAM)*. Vol 6(12).
- Mustaqim H, Purba R. 2022. *Pengaruh Semangat Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Batam Televisi*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Tanjung Pinang*. Vol 5.
- Pacquiring CT. 2023. *Employee Engagement is the Key: Its Mediating Role between Person–Environment Fit and Organizational Commitment among Filipino Employees*. *Makara Human Behavior Studies in Asia*. Vol 27(1): 1–7. <https://doi.org/10.7454/hubs.asia.1290722>
- Peleggi M. 2021. *A Theory of Devotional Conservation: A Preliminary Proposal*. *Academia Letters*. <https://doi.org/10.20935/AL189>
- Rahayu CQ. 2018. *Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan di PT Pupuk Iskandar Muda (Persero) Kabupaten Aceh Utara*. Skripsi.
- Ramadhani S, Soenarto I. 2023. *Penerapan Program Employee Engagement untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan pada PT ABC*. *Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*. Vol 5(2). <https://doi.org/10.7454/jabt.v5i2.1080>
- Saks AM. 2019. *Antecedents and Consequences of Employee Engagement Revisited*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol 6(1): 19–38.
- Sinambela LP. 2016. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasinya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Soenarto I. 2023. *Penerapan Program Employee Engagement untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan pada PT ABC*. *Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*. Vol 5(2). <https://doi.org/10.7454/jabt.v5i2.1>
- Van den Broeck A, Howard JL, Gagné M. 2021. *Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on SDT's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation*. *Organizational Psychology Review*. Vol 11(3): 240–270.
- Yanti ND. 2021. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Employee Engagement terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Penyelenggaraan Haji dan Umroh PT Al Amin Universal Tours, Jakarta Selatan*

