



## PERBEDAAN *WORK ENGAGEMENT* ANTARA PEGAWAI NEGERI SIPIL, KARYAWAN SWASTA, TENTARA NASIONAL INDONESIA DAN KARYAWAN DI BAWAH YAYASAN MILITER

**Dian Juliarti Bantam**

Fakultas Psikologi, Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta, Yogyakarta

E-mail: [dianjb.tridharma@gmail.com](mailto:dianjb.tridharma@gmail.com)

---

### Abstract

*Work engagement* is an important issue that needs to be researched, both among private and public employees. This is because in previous studies, it was stated that *work engagement* has a relationship with work motivation, organizational citizenship behavior, psychological capital, self-efficacy and several other variables. This study aims to determine differences in *work engagement* between Civil Servants, Indonesian National Armed Forces, Private Employees and Employees under the Military Foundation. *Work engagement* is a positive state of mind and feeling that directs the actions of an employee to solve problems or tasks within the scope of his work optimally and is characterized by enthusiasm (*vigor*), dedication (*dedication*), and absorption of work (*absorption*). *Work engagement* of research subjects was revealed using the Utrecht *Work engagement Scale 9* version (UWES-9). The research subjects were 86 people who were taken using random sampling technique. Analysis using Non-Parametric Kruskal Wallis test. The results showed that there was no difference in work engagement between Civil Servants, Indonesian National Armed Forces, Private Employees and Employees under the Military Foundation ( $p = 0.187$ ;  $p > 0.05$ ). However, the mean rank value in the professional category demonstrated that TNI has higher *work engagement* than other professional categories, while civil servants have lower *work engagement* than the other three. In general, the data shows that work engagement in these professions is in the High category (43.02%; N=86).

*Keywords: Work engagement, Indonesian National Armed Forces, Civil Servants, Employee, Military*

### Abstrak

*Work engagement* menjadi isu cukup penting yang perlu diteliti, baik di kalangan pegawai swasta maupun negeri. Hal ini dikarenakan pada penelitian sebelumnya, disampaikan bahwa *work engagement* memiliki hubungan dengan motivasi kerja, *organizational citizenship behavior*, *psychological capital*, *self efficacy* dan beberapa variabel lain. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan *work engagement* antara Pegawai Negeri Sipil, Tentara Nasional Indonesia, Karyawan Swasta dan Karyawan yang berada di bawah Yayasan Militer. *Work engagement* adalah keadaan pikiran dan perasaan positif yang mengarahkan tindakan seorang karyawan untuk menyelesaikan permasalahan atau tugas di dalam ruang lingkup pekerjaannya secara optimal dan ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan terhadap pekerjaan (*absorption*). *Work engagement* subjek penelitian diungkap dengan menggunakan Utrecht *Work engagement Scale 9* version (UWES-9). Subjek penelitian berjumlah 86 orang yang diambil menggunakan teknik random sampling. Analisis menggunakan Non-Parametric Uji Kruskal Wallis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan *work engagement* antara Pegawai Negeri Sipil, Tentara Nasional Indonesia, Karyawan Swasta dan Karyawan yang berada di bawah Yayasan Militer ( $p = 0.187$ ;  $p > 0.05$ ). Namun, nilai *mean rank* pada kategori profesi tersebut menunjukkan bahwa TNI memiliki *work engagement* lebih tinggi dibandingkan profesi lainnya, dan PNS memiliki *work engagement* lebih rendah dibandingkan ketiga lainnya. Secara umum, data menunjukkan bahwa *work engagement* pada profesi-profesi tersebut berada pada kategori Tinggi (43.02%; N=86).

*Keywords: Work engagement, TNI, PNS, Karyawan, Militer*

## 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) menjadi hal penting yang perlu dikelola dengan optimal dalam organisasi. SDM yang terkelola dengan baik dapat memberikan kontribusi positif bagi pekerjaannya dan akan meningkatkan performa organisasi. Saat ini, isu yang berkembang di dalam organisasi adalah bagaimana cara untuk membuat SDM terikat seutuhnya dengan pekerjaan di organisasi tersebut, sehingga SDM bekerja secara maksimal. Idealnya, organisasi dan karyawan secara bersama-sama memberikan kontribusi positif untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dapat mendukung karyawan dengan memberikan fasilitas dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Begitu juga karyawan, mampu memberikan kinerja terbaiknya untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya rasa saling membutuhkan dan dukungan, maka diharapkan terjadi keterikatan dalam pekerjaan bagi karyawan.

Menurut Yongxing, Hongfei, Baoguo, dan Lei (2017), keterikatan kerja (*work engagement*), menjadi isu penting di dalam sebuah organisasi dan akan memberikan dampak positif, seperti peningkatan kinerja, finansial, dan kepuasan karyawan, serta terjadi penurunan *turn over*. Menurut Ibrahim, Said, Abas dan Shahreki (2020), karyawan yang tidak *engaged* dengan pekerjaan akan meningkatkan biaya produksi yang besar (kerugian bagi organisasi). Dalam majalah Forbes sebuah penelitian (Bersin, 2014) mengemukakan bahwa di seluruh dunia hanya ada 13% karyawan yang terlibat penuh di tempat kerja. Hal ini memberikan dampak bagi perusahaan di Australia dan Selandia Baru, yang mana biaya kerugian diperkirakan sekitar AU \$70 miliar dolar per tahun.

Sejalan dengan temuan awal yang dilakukan oleh Hafiz dan Kurniawan (2019), bahwa terdapat permasalahan-permasalahan *work engagement* pada pegawai ASN di Kabupaten Sintang. Ditemukan hanya 28,8% ASN yang merasa penuh antusias (semangat) saat bekerja, 23,1% ASN ketika dirinya bangun di pagi hari ia merasa bersemangat untuk segera pergi ke tempat kerja, 46,2% ASN memandang pekerjaan yang dilakukan penting dan berguna, 40,4% ASN merasa sangat tertarik dan terlibat dengan pekerjaan, serta hanya 30,8% ASN yang selalu merasa bahwa waktu terasa berlalu begitu cepat ketika dirinya sedang bekerja, 21,2% ASN yang merasa memiliki banyak tenaga (energik) dalam bekerja, dan 3,8% ASN yang saat bekerja kurang memperhatikan (dengan sengaja) segala sesuatu yang terjadi di sekitarnya.

Ada juga penelitian sejenis yang dilakukan oleh Hardianto dan Pratiwi (2019), dengan responden PNS yang bekerja di bawah Lembaga Militer yaitu Dinas Sejarah Angkatan Darat. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa salah satu aitem yang berbunyi “Waktu berlalu begitu saja saat saya sedang bekerja”, memiliki skor tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar PNS golongan III di Dinas Sejarah Angkatan Darat memiliki fokus untuk konsentrasi pada pekerjaan yang sedang dikerjakan. Ciri individu yang berkonsentrasi dan terikat pada tugasnya yaitu individu merasa waktu berjalan cepat ketika mengerjakan tugas.

Penelitian yang dilakukan oleh Isnainiyah, Yulianto, dan Haryoko (2016) terkait keterikatan kerja perwira TNI Angkatan Udara yang ditinjau berdasarkan Korps, diketahui bahwa ada beberapa perwira pada korps penerbang (PNB) dan korps dinas khusus (SUS) yang merasa tidak mendapatkan penghargaan dari organisasi TNI AU. Hal ini menyebabkan para perwira lebih banyak beraktivitas di luar TNI AU maupun tidak memberikan kontribusi optimal sesuai tugasnya. Tambahannya, pada 2007 – 2012, sejumlah perwira dari korps PNB dan SUS, menyatakan mengundurkan diri dari TNI AU, yang mana jumlahnya lebih banyak dibandingkan dari korps lain. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Rezeki (2018), melalui studi awal berupa *grand tour* yang dilaksanakan di 5 usaha dagang pada 5 kabupaten dan kota di Jawa Tengah, ditemukan bahwa karyawan memiliki keterikatan kerja yang rendah kepada toko atau perusahaan tempat bekerja. *Grand tour* ini dilaksanakan dengan teknik wawancara terbuka, di mana instrumen pedoman wawancara disusun berdasarkan 3 poin yaitu keikhlasan bekerja, semangat kerja, dan rasa memiliki.

Dari beberapa penelitian yang ada, terlihat bahwa TNI, Karyawan Swasta, PNS maupun Pegawai yang bekerja di bawah Yayasan atau Dinas Militer memiliki tingkat *work engagement* yang bervariasi (tinggi dan rendah), tergantung berbagai faktor baik dari lingkungan kerja maupun situasi personal. Terlihat juga dampak yang ditimbulkan akibat rendahnya *work engagement* karyawan, mulai dari produktivitas menurun, *turn over* yang tinggi dan kurangnya semangat dalam bekerja. Permasalahan *work engagement* yang ada perlu menjadi perhatian, sehingga dapat membuat langkah antisipasi untuk dapat mengatasi persoalan tersebut.

*Work engagement* merupakan salah satu konstruk teori yang dikembangkan berdasar pada Psikologi Positif dalam organisasi. *Work engagement* dapat dikatakan sebagai keterikatan karyawan secara positif baik perasaan, pikiran maupun tindakannya terhadap pekerjaan yang diembankan kedepannya. Sampai saat ini, banyak definisi yang digunakan untuk menggambarkan *work engagement*. Menurut Bakker, Schaufeli, Leiter dan Taris (Yudiani, 2017), *work engagement* adalah sebuah konsep luas, yang terdiri dari berbagai konstruk multidimensional dan pengalaman, seperti afeksi, kognisi, dan perilaku. Hal ini dikarenakan pada individu yang *engage*, mereka memiliki level energi yang tinggi dan antusias terlibat dalam pekerjaan mereka.

*Work engagement* merupakan hal yang bersifat individual, dimana karyawan melibatkan ekspresi diri melalui kerja dan aktivitas dengan peran karyawan lain dalam sebuah organisasi. Vance (Olivia & Prihatsanti, 2017) menyebutkan *work engagement* sebagai kerelaan karyawan untuk bekerja keras, terlibat sepenuh hati mengerjakan tugas yang ditentukan dan melakukan tindakan sukarela dan hanya sedikit menunjukkan perilaku

yang tidak disukai perusahaan. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (Rakhim, 2020) menyatakan *work engagement* lebih daripada keadaan sesaat dan spesifik, namun mengacu ke keadaan yang bergerak tetap meliputi aspek kognitif dan afektif yang tidak fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu.

Schaufeli dan Bakker (dalam Bakker & Leiter, 2010) menyatakan bahwa *work engagement* merupakan keadaan pikiran yang positif dari individu untuk menyelesaikan setiap masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, dan ditandai dengan 3 aspek yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Ketiga aspek inilah yang dapat mengukur *engagement* seseorang dalam bekerja. *Vigor* atau dikenal dengan semangat atau energi dalam menunjukkan tenaga dan fleksibilitas mental dalam pekerjaan serta keinginan untuk memberikan usaha dan bertahan ketika situasi sulit muncul. Individu dengan *vigor* yang tinggi, juga akan memiliki energi tinggi dan fleksibilitas dalam bekerja, serta keinginan untuk mencurahkan segala usaha saat dihadapkan pada sebuah tugas/pekerjaan dan ketekunan saat menghadapi kesulitan. *Dedication* atau dedikasi berarti keantusiasan dan terinspirasi saat bekerja serta mengalami kebermaknaan, kebanggaan, dan tantangan. Dedikasi menunjukkan adanya kebanggaan dan bahagia terhadap pekerjaannya, baik secara pikiran, perasaan maupun sikap yang ditunjukkan. *Absorption* atau penyerapan terhadap pekerjaan, mengandung arti konsentrasi yang tinggi saat bekerja dan pengalaman mengasyikkan dalam pekerjaannya. Karyawan akan merasa waktu berlalu cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Karyawan akan tenggelam dan tidak sadar waktu ketika bekerja.

*Work engagement* dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Diantaranya yang disampaikan oleh Bakker dan Demerouti (Wardani & Fatimah, 2020), bawah ada setidaknya 3 faktor yang berpengaruh pada pembentukan *work engagement* yaitu *job resource*, *Salience of Job resources* atau *job demands*, dan *personal resource*. Berikut penjabaran dari faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement*:

1. *Job resources* mengacu pada aspek pekerjaan yang membantu pencapaian tujuan, mengurangi tuntutan pekerjaan, dan memacu pertumbuhan serta pengembangan pribadi. Faktor ini juga merujuk pada aspek fisik, sosial, dan organisasi pekerjaan tersebut yang memungkinkan pekerja untuk memenuhi tuntutan kerja yang berhubungan dengan fisik dan mental para pekerja. Ada enam faktor yang termasuk *job resource* yaitu kewenangan (*autonomy*), umpan balik kinerja, dukungan sosial, *supervisory coaching*, *perceived organization support*, dan kesempatan untuk pengembangan profesi.
2. *Job demands* mengacu pada cara pekerja tersebut menghadapi dan memenuhi tuntutan kerja tersebut. Faktor-faktor yang berhubungan dengan *job demands* adalah bekerja dengan beban kerja berlebih, tuntutan emosional, ketidaksesuaian emosional, perubahan organisasi, tekanan kerja yang tinggi, lingkungan kerja fisik yang tidak menyenangkan.
3. *Personal resource* merupakan evaluasi diri positif yang berhubungan dengan perasaan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk berhasil dalam mengatur dan memberi pengaruh pada lingkungannya. Karyawan yang *engaged* terlihat berbeda dengan karyawan lainnya dalam hal sumber pribadinya, meliputi *optimism*, *self-efficacy*, harga diri, ketahanan, dan *active coping style*.

ABC International Inc. (Meyer, 2012) menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi *work engagement*, yaitu *adaptability* (keterbukaan terhadap ide-ide baru, kesiapan memodifikasi respon kerja pada saat menghadapi perubahan), *achievement orientation* (orientasi untuk selalu mendorong diri dalam siklus target, yaitu target kerja, mencapainya, dan menetapkan target yang semakin menantang), *attraction to the work* (kemampuan mengelola sikap positif terhadap pekerjaannya selama periode stres dan frustrasi), *emotional maturity* (menghindari bertindak impulsif dan eksesif atau menghindari reaksi emosional yang berdampak negatif terhadap efektifitas kerja dan terhadap hubungan kerja), *positive disposition* (menunjukkan keramahan dengan pelanggan dan rekan kerja; berkeinginan untuk menolong orang lain mencapai target kerja mereka), dan *self-efficacy* (memperlihatkan kenyamanan, berkeras dalam menunjukkan percaya diri kemampuannya berhasil dalam pekerjaan dan melampaui prestasi orang lain).

Bakker dan Albrecht (2018) menyatakan bahwa dari ketiga faktor yang disebutkan (*job resource*, *Salience of Job resources* atau *job demands*, dan *personal resource*), *job resources* memainkan peran penting, sebagai prediktor yang paling berpengaruh. Menurut Rakhim (2020), *job resources* pada milenial diproyeksikan pada lingkungan kerja, suasana kerja, adanya kesempatan berkarir, penghargaan, pengalaman dan tantangan dari pekerjaan. Lingkungan kerja dan suasana yang terjadi dalam organisasi diyakini sebagai prediktor *work engagement* seorang karyawan.

Oleh karena itu, isu terkait *work engagement* merupakan isu penting dalam organisasi. Bagaimana sebuah organisasi dapat membuat SDM terikat penuh menjadi hal yang perlu untuk diteliti. Terlihat bahwa *work engagement* memiliki peran penting dalam organisasi dan menjadi perhatian bagi setiap instansi untuk mengoptimalkan bisnis proses perusahaan. Kebaharuan dalam penelitian ini adalah peneliti ingin membandingkan antara *work engagement* pada Pegawai Negeri Sipil, Tentara Nasional Indonesia, Karyawan Swasta dan Karyawan yang berada di bawah Instansi Militer. Dengan adanya perbandingan ini, maka dapat memberikan gambaran untuk penelitian selanjutnya terkait analisis lingkungan kerja yang lebih mendukung terjadinya peningkatan *work engagement* dalam kategori tempat, lingkungan atau iklim kerja.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif komparatif dengan melakukan perbandingan (uji beda) pada satu variabel dependen yaitu *work engagement* pada TNI, PNS, Karyawan Swasta dan Karyawan yang berada di bawah Yayasan Militer. Hipotesis penelitian adalah ada perbedaan antara *work engagement* Pegawai Negeri Sipil, Tentara Nasional Indonesia, Karyawan Swasta dan Karyawan yang berada di bawah Yayasan Militer. Subjek dalam penelitian ini adalah Tentara Nasional Indonesia (TNI AD, TNI AL, TNI AU), Pegawai Negeri Sipil (PNS), Karyawan Swasta dan Karyawan yang bekerja pada instansi di bawah naungan Yayasan Militer. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *sampling probability* yaitu *disproportioned stratified random sampling*. Artinya setiap pegawai atau karyawan yang termasuk dalam 4 karakteristik instansi tersebut memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi subjek penelitian.

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data *work engagement* dari 4 karakteristik subjek (TNI, PNS, Karyawan Swasta dan Karyawan yang berada di bawah Yayasan Militer) yaitu Kuesioner *Utrecht Work engagement Scale 9 version* (UWES-9) dari Scaufeli dan Baker yang telah diadaptasi oleh Kristiana, Fajrianti, dan Purwono (2018) dengan nilai *alpha cronbach* sebesar 0,85. Pengambilan data dilakukan secara online dengan menyebarkan kuesioner menggunakan *google form*. Kuesioner ini terdiri dari 9 butir pertanyaan. Aitem-aitem dalam UWES-9 terdistribusi sebagai berikut: aitem 1, 2, dan 5 mengukur *vigor*; aitem 3, 4, 7 mengukur *dedication* dan aitem 6,8,9 mengukur *absorption*. Rating dilakukan dengan skala Likert, yang terdiri dari tidak pernah (1), hampir tidak pernah / jarang/ sekali atau kurang dalam sebulan (2), kadang-kadang atau beberapa kali dalam sebulan (3), sering atau sekali seminggu (4), sangat sering atau beberapa kali dalam seminggu (5), dan selalu atau setiap hari (6). Berikut sebaran aitem pada UWES-9 (table 3.1.) dan kategori rating skala likert (table 3.2.):

**Table 1.** Sebaran Aitem UWES-9

Aspek	Nomor Aitem	Pertanyaan
Vigor	1	Di tempat kerja, saya merasa penuh dengan energi
	2	Dalam bekerja, saya merasa kuat dan bertenaga
	5	Saat bangun tidur di pagi hari, saya merasa bersemangat untuk pergi bekerja
Dedication	3	Saya antusias dalam melakukan pekerjaan saya
	4	Pekerjaan saya menginspirasi saya
	7	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan
Absorption	6	Saya merasa senang saat saya bekerja secara intensif
	8	Saya larut dalam pekerjaan saya
	9	Saya merasa terbawa dengan pekerjaan ketika saya sedang bekerja
<b>Total</b>	<b>9</b>	

Proses analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kruskal wallis dan analisis deskriptif sebagai tambahan dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) 17.0 *realease for Windows*. Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui perbandingan *work engagement* antara TNI, PNS, Karyawan Swasta dan Karyawan yang berada di bawah Yayasan Militer.

## 3. Hasil & Diskusi

Dari proses pengumpulan data, diperoleh ada 86 responden yang mengisi kuesioner dan datanya berhasil untuk dianalisis. Berikut deskripsi demografi responden:

**Table 2.** Deskripsi Demografi Responden

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	37	43%
	Perempuan	49	57%
Usia	20-30	38	44%
	31-40	23	27%
	41-50	17	20%
	51-60	8	9%
Profesi	PNS	14	16%
	TNI	20	23%
	Karyawan Swasta	38	44%
	Karyawan di Bawah Yayasan Militer	14	16%
Lama Kerja	0-3 Tahun	47	55%
	4-6 Tahun	7	8%
	7-10 Tahun	5	6%
	10-20 Tahun	16	19%
	>20 Tahun	11	13%

Pengujian reliabilitas skala dalam penelitian ini melalui prosedur analisis aitem dengan melihat *alpha croanbach* dan batas kritis. Hasil analisis reliabilitas yang diperoleh setelah melakukan pengujian kepada 86 responden baik Tentara Nasional Indonesia (TNI AD, TNI AL, TNI AU), Pegawai Negeri Sipil (PNS), Karyawan Swasta dan Karyawan yang bekerja pada instansi di bawah naungan Yayasan Militer. Pada skala tersebut reliabilitas sebesar 0,938. Hasil analisis reliabilitas dinyatakan reliabel setelah diperoleh dari hasil melakukan reduksi hingga butiran item yang digunakan menunjukkan angka validitas melebihi 0.30 dan dinyatakan bahwa aitem-aitem tersebut mampu mengukur variabel yang akan diukur.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil bahwa ada 86 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Berikut data deskriptif statistik hasil penelitian:

**Tabel 4.2.** Hasil Deskriptif Statistik

Profesi	N	Mean	Std. Dev	Min	Max
Karyawan Swasta	38	41	7,47	16	51
Karawan Yayasan Militer	14	41,3	9,55	15	52
TNI	20	42,2	7,1	25	52
PNS	14	36,4	9,18	20	50

Hasil penelitian menunjukkan rerata *work engagement* karyawan swasta adalah 41, karyawan di bawah yayasan Militer adalah 41.3, TNI sebesar 42.2, dan PNS sebesar 36.4. Nilai rerata tersebut menunjukkan bahwa rerata TNI lebih besar dibandingkan rerata Karyawan di bawah Yayasan Militer, kemudian diikuti rerata Karyawan Swasta dan terakhir rerata PNS. Dari nilai rerata tersebut diketahui juga bahwa tidak ada perbedaan yang berarti diantara nilai rerata TNI, Karyawan Swasta dan Karyawan di bawah Yayasan Militer, sedangkan terlihat bahwa ada sedikit perbedaan dengan nilai rerata PNS.

Berikut disampaikan data terkait kategorisasi hasil penelitian dari ke empat profesi yaitu TNI, PNS, Karyawan Swasta dan Karyawan di bawah naungan Yayasan Militer :

**Tabel 4.3.** Kategorisasi Hasil Penelitian

Profesi	Kategorisasi	Norma	N	Prosentase
Karyawan Swasta	Sangat Tinggi		14	37%
	Tinggi		17	45%
	Sedang		5	13%
	Rendah		1	3%
	Sangat Rendah		1	3%
Karyawan Yayasan Militer	Sangat Tinggi		5	36%
	Tinggi		6	43%
	Sedang		2	14%
	Rendah	$X < 18$	0	0%
	Sangat Rendah	$18 \leq X < 27$	1	7%
TNI	Sangat Tinggi	$27 \leq X < 36$	9	45%
	Tinggi	$36 \leq X < 45$	9	45%
	Sedang	$X \geq 45$	0	0%
	Rendah		2	10%
	Sangat Rendah		0	0%
PNS	Sangat Tinggi		2	14%
	Tinggi		5	36%
	Sedang		4	29%
	Rendah		3	21%
	Sangat Rendah		0	0%

Berdasarkan tabel di atas dapat dilakukan persentase perbandingan antara keempat profesi tersebut berdasarkan kategorisasi mulai dari yang tertinggi sampai terendah. Pertama, kategorisasi sangat tinggi di peroleh TNI (45%), Karyawan Swasta (37%), Karyawan di Bawah Yayasan Militer (36%) dan PNS (14%). Kedua kategorisasi tinggi di peroleh Karyawan Swasta (45%), TNI (45%), Karyawan di Bawah Yayasan Militer (43%) dan PNS (36%). Ketiga kategorisasi sedang di peroleh PNS (29%), Karyawan di Bawah Yayasan Militer (14%), Karyawan Swasta (13%), dan TNI (0%). Keempat kategorisasi rendah di peroleh PNS (21%), TNI (10%), Karyawan Swasta (3%) dan Karyawan di Bawah Yayasan Militer (0%). Kelima kategorisasi sangat rendah di peroleh Karyawan di Bawah Yayasan Militer (7%), Karyawan Swasta (3%), TNI (0%) dan PNS (0%). Maka dapat disimpulkan bahwa tingkat *work engagement* TNI termasuk sangat tinggi dan tinggi, Karyawan Swasta termasuk tinggi, Karyawan di Bawah Yayasan Militer termasuk tinggi dan PNS Tinggi.

Uji Kruskal Wallis digunakan karena sebaran data (uji asumsi normalitas), pada penelitian ini tidak terdistribusi normal ( $p < 0.05$ ). Selanjutnya untuk mengetahui hipotesis penelitian diterima atau ditolak, maka peneliti melakukan uji hipotesis dengan menggunakan Uji Kruskal Wallis. Berikut uji hipotesis tersebut:

**Table 4. 4.** Rank

Data Work engagement	Kelompok <i>Work engagement</i>	Mean Rank
		Karyawan Swasta
	Karyawan di Bawah Yayasan Militer	47.29
	PNS	30.75
	TNI	48.43
	Total	

**Tabel 4.2.** Pengujian Statistika

Data Work Engagement	
Chi-Square	4.798
Asymp. Sig.	0.187

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Kelompok *Work engagement*

Pengambilan keputusan dalam uji Kruskal Wallis, salah satunya dapat dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi dengan probabilitas 0.05. Ketentuan pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai Asymp. Sig. > 0.05, maka Tidak Ada Perbedaan.
2. Jika nilai Asymp. Sig. < 0.05, maka Ada Perbedaan

Berdasarkan *output test statistics* di atas diketahui nilai Asymp. Sig. adalah sebesar 0.187 > 0.05 (Asymp. Sig.>0.05). Diartikan bahwa Tidak Ada Perbedaan antara *work engagement* Pegawai Negeri Sipil, Tentara Nasional Indonesia, Karyawan Swasta dan Karyawan yang berada di bawah Yayasan Militer. Kendati begitu, apabila dilihat dari table rank data mean rank, diketahui bahwa TNI memiliki mean rank yang lebih tinggi yaitu 48.43, kemudian disusul oleh Karyawan di Bawah Yayasan Militer yaitu 47.29, setelah itu Karyawan Swasta sebesar 44.21 dan terakhir PNS sebesar 30.75.

Penelitian yang dilakukan oleh Azzahra (2018) dengan menggunakan metode kuantitatif komparatif dan skala *work engagement* 26 butir soal, juga menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara *work engagement* guru PNS, guru honor, dan Guru Tidak Tetap di kota Pakuyumbuh (Hasil dari anava adalah  $p = 0,651$  ( $p > 0,05$ )). Dimana ada 90 subjek yang diikutkan dalam penelitian tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Azzahra ini, bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Rasiana (2021). Dengan subjek berjumlah 400 orang, yang terdiri dari 200 PNS dan 200 non PNS. Hasil penelitian justru menunjukkan ada perbedaan *work engagement* antara PNS dan Non PNS di kota Makassar. Adapun nilai mean pada PNS sebesar 133.49 dan nilai mean pada Non PNS 136.48. Berdasarkan dari nilai mean keduanya dapat diketahui bahwa non PNS memiliki *work engagement* lebih tinggi dari PNS.

Penelitian yang dilakukan oleh kedua peneliti diatas sebenarnya sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Dimana ketika melihat *work engagement* keempat profesi yaitu TNI, PNS, Karyawan Swasta dan Karyawan di bawah Yayasan Militer, disimpulkan tidak ada perbedaan. Tetapi jika melihat mean rank, diketahui bahwa PNS merupakan profesi yang memiliki *work engagement* terendah dibandingkan ketiga profesi lainnya, yaitu TNI, Karyawan di Bawah Yayasan Militer dan Karyawan Swasta.

Schaufeli dan Bakker (Bakker & Leiter, 2010), memaparkan bahwa untuk melihat *work engagement* seseorang dapat dilakukan dengan mengidentifikasi dalam diri individu tersebut tiga aspek yaitu *vigor* (semangat atau energi dalam menunjukkan tenaga dan fleksibilitas mental dalam pekerjaan), *dedication* (keantusiasan dan terinspirasi saat bekerja serta mengalami kebermaknaan, kebanggaan, dan tantangan), dan *absorption* (konsentrasi yang tinggi saat bekerja dan pengalaman mengasyikkan dalam pekerjaannya).

Penelitian yang dilakukan oleh Ufaira et al. (2020) menunjukkan bahwa Guru Honorer menunjukkan semangat, antusias, ketulusan, fokus dan rasa senang dalam menjalankan tugas kesehariannya. Keadaan tersebut menurutnya termasuk dalam perilaku *work engagement* subjek penelitian. Meskipun *reward* yang didapat tidak begitu tinggi, tetapi karena merasa telah mencintai pekerjaannya, maka guru honorer merasa betah dengan pekerjaannya. Begitu juga penelitian lain yang dilakukan oleh Aulia, dkk (2019) menunjukkan bahwa individu yang mencintai pekerjaannya akan memiliki *work engagement* yang tinggi. Seperti dalam dunia militer, berbagai kalangan usia atau disebut dengan calon perwira menginginkan untuk dapat diterima sebagai bagian dari TNI. Individu-individu tersebut, berjuang untuk dapat menduduki posisi yang ada. Pola komunikasi yang dibangun juga bersifat *directive* atau secara langsung antara atasan dan bawahan dan cukup otoriter. Tetapi karena individu tersebut, sudah mencintai pekerjaan dan posisinya, serta penuh semangat meraih karir tersebut, sehingga individu akan merasa terikat dengan pekerjaan tersebut.

Penelitian dari Handayani (2016) juga menunjukkan bahwa *work engagement* pada karyawan kontrak termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cara terbaiknya, karyawan juga merasa terdorong untuk berusaha mencapai tujuan, dan dapat melalui situasi yang mendesak. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, karyawan swasta memiliki tingkat *work engagement* termasuk kategori tinggi.

Seperti yang telah disampaikan bahwa *work engagement* yang tinggi, akan membuat seseorang termotivasi dalam bekerja serta memiliki semangat, komitmen dan rasa antusias yang tinggi. Tambahan dari Bakker dan Leiter (2010), bahwa karyawan yang *engaged* pada pekerjaan akan menunjukkan adanya keinginan untuk bersinergi dengan pekerjaan, dan sinergi tersebut tidak hanya pada keadaan, melainkan juga adanya antusiasme untuk mewujudkan energi yang dimiliki terhadap pekerjaan.

Tambahan dari penelitian yang dilakukan oleh Hardianto dan Pratiwi (2019) bahwa terdapat hubungan signifikan antara *psychological capital* dan *work engagement* pada pegawai negeri sipil golongan III di Dinas Sejarah Angkatan Darat. Dimana ada 4 dimensi dalam *psychological capital* yaitu *hope*, *efficacy*, *resilience* dan *optimis*. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Bantam, Yanto, dan Syah (2021) bahwa meskipun prajurit TNI AL di tempat tugaskan pada pulau terluar Indonesia, tetapi mereka memiliki tingkat resiliensi dan performa adaptif yang tinggi, serta memiliki stress kerja yang rendah. Terlihat bahwa kesayangan terhadap pekerjaan yang digeluti, membuat para prajurit merasa terikat dengan pekerjaannya, sehingga tidak menimbulkan stress kerja.

Dalam penelitian ini terlihat bahwa tidak ada perbedaan *work engagement* antara Pegawai Negeri Sipil, Tentara Nasional Indonesia, Karyawan Swasta dan Karyawan yang berada di bawah Yayasan Militer. Dimana

dari hasil ditemukan bahwa semua profesi berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan baik TNI, PNS, maupun Karyawan memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi dan senang akan pekerjaannya. Pada dasarnya ada faktor yang mempengaruhi *work engagement* diantaranya *job demand-resources model* dan model psikologis menurut Schaufeli dan Bakker (Bakker & Leiter, 2010), *adaptability*, *achievement orientation*, *attraction to the work*, *emotional maturity*, *positive disposition* dan *self-efficacy* menurut ABC International Inc. (Meyer, 2012), karakteristik kerja, karakteristik struktur, pengalaman kerja, dan karakteristik individu, serta faktor organisasi, lingkungan kerja langsung, muatan tugas, maupun faktor pribadi. Tambahan dari Olusola dan Nathaniel (2019) bahwa faktor kepuasan gaji/ kompensasi/ bayaran atas pekerjaan, juga mempengaruhi *work engagement* karyawan, dimana aspek yang dilihat yaitu *pay level*, *benefit*, *raise*, dan *pay structure*.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan *work engagement* antara PNS, TNI, Karyawan Swasta dan Karyawan yang berada di bawah naungan Yayasan Militer. Penelitian ini juga menemukan bahwa semua profesi cenderung memiliki *work engagement* yang tinggi, baik TNI, PNS maupun karyawan lainnya. Hanya saja, TNI merupakan profesi yang paling tinggi *work engagement*-nya, disusul Karyawan di bawah Yayasan Militer, kemudian Karyawan Swasta dan terakhir PNS.

#### 5. Daftar Pustaka

- Aulia, A., Sutanto, A., & Hidayat, A. C. (2019). Determinants of *Work engagement* for TNI-AD (Indonesian Armed Forces - Army) Personnel. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 35(1), 35–55. <https://doi.org/10.24123/aipj.v35i1.2881>
- Azzahra, F. (2018). Perbedaan *Work engagement* Pada Guru SD PNS, Honor dan GTT. *Jurnal Riset Psikologi : Universitas Negeri Padang*, 1(3), 1–10. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24036/jrp.v2018i3.3968>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). *Work engagement: Current Trends*. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on *work engagement*. In *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 181–196). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bantam, D. J., Yanto, A. D., & Syach, M. E. (2021). Resilience as a Mediator of the Relationship between Stress Levels and Adaptive Performance in the Outer Islands TNI-AL (Indonesian National Army Navy). *GUIDENA: Jurnal Ilmu Pendidikan, Psikologi, Bimbingan Dan Konseling*, 11(1), 35–47. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24127/gdn.v11i1.3587>
- Bersin, J. (2014). Why companies fail to engage today's workforce: The overwhelmed employee. *Forbes*. Di akses dari <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/03/15/why-companies-fail-to-engage-todays-workforce-the-overwhelmed-employee/?sh=553eb004726a>
- Hafiz, M., & Kurniawan, I. N. (2019). Peran Kebersyukuran terhadap *Work engagement* pada Pegawai ASN di Kabupaten Sintang Provinsi Kalimantan Barat. *Khasanah: Jurnal Mahasiswa*, 11(2), 1–11.
- Handayani, D. A. (2016). Hubungan Antara *Work engagement* Organizational Citizenship Behaviori Pada Karyawan Kontrak. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(1), 58–68.
- Hardianto, Y., & Pratiwi, P. D. (2019). Hubungan Antara Psychological Capital Dan *Work engagement* Pada Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Sejarah Angkatan Darat. *Jurnal Ilmiah Psikologi Reliabel*, 5(5), 55–60.
- Ibrahim, N. F., Said, A. M. A., Abas, N., & Shahreki, J. (2020). Relationship between well-being perspectives, employee engagement and intrinsic outcomes: A literature review. *Journal of Critical Reviews*, 7(12), 69–74. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.12.11>
- Isnainiyah, A. P., Yulianto, A., & Haryoko, S. F. (2016). Keterikatan Kerja Perwira TNI Angkatan Udara Ditinjau Dari Korps. *Forum Ilmiah*, 13(3), 316–331.
- Kristiana, I. F., Fajrianti, & Purwono, U. (2018). Analisis Rasch Dalam Utrecht *Work engagement* Scale-9 (Uwes-9) Versi Bahasa Indonesia. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 204–217. <https://doi.org/10.14710/jp.17.2.204-217>
- Meyer, A. G. (2012). *Meningkatkan keterikatan kerja melalui intervensi terhadap kegiatan berbagi pengetahuan - studi mengenai usesor Unit kerja XYZ di PT. ABC Indonesia*. Tesis, Universitas Indonesia. Diakses dari <https://anafatimahh.files.wordpress.com/2015/11/file.pdf>
- Olivia, S., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan *Work engagement* Pada Anggota Sabhara Polda Jateng Semarang. *Jurnal Empati*, 6(4), 354–361.
- Olusola, A. I., & Nathaniel, N. D. (2019). Dimensions of Pay Satisfaction as Predictors of *Work engagement* among Military and Civilian Personnel. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8(1), 1077–1085. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.93>
- Rakhim, A. F. (2020). Factors That Cause *Work engagement* in the Millennial Performance in BUMN.



- Proceeding of The ICECRS: Educational and Psychological Conference in the 4.0 Era*, 8(1), 1–8.  
<https://press.umsida.ac.id/index.php/icecrs/article/view/422/297?download=pdf>
- Rasiana, I. (2021). *Perbedaan Work engagement Antara PNS dan Non PNS*. Skripsi, Universitas Bosowa Makassar. Diakses dari <https://repository.unibos.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/375/Israyanti%20Rasiana%204516091004.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rezeki, F. (2018). Perbedaan work engagement karyawan Usaha Dagang Ditinjau Dari Power Distance. *Jurnal Ecodunamika*, 1(1), 1–7. <https://ejournal.uksw.edu/ecodunamika/article/view/1514>
- Ufaira, R. A., Imanda, A. N., Gunawan, L. R., Soeprpto, & Hendriani, W. (2020). Gambaran *work engagement* pada Guru Honorer Sekolah Dasar. *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*, 5(2), 168–181.
- Wardani, L. M. I., & Fatimah, S. (2020). Kompetensi Pekerja dan Efeknya Terhadap *Work engagement*: Riset pada Pekerja dengan Horizontal Education Mismatch. *Jurnal Psikologi Sosial*, 18(1), 73–85. <https://doi.org/10.7454/jps.2020.09>
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). *Work engagement* and job performance: The moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicologia*, 33(3), 708–713. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>
- Yudiani, E. (2017). *Work engagement* Karyawan PT. Bukit Asam Persero Ditinjau Dari Spiritualitas. *Psikis: Jurnal Psikologi Islami*, 3(1), 21–32. <https://doi.org/10.19109/psikis.v3i1.1390>