



PERENCANAAN SKENARIO PENINGKATAN EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK

ANDI ZAHIRA AL HUMAIROH



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Perencanaan Skenario Peningkatan Employee Engagement pada Pegawai Sektor Publik” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbingan dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2025

Andi Zahira Al Humairoh
H2501231032

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

RINGKASAN

ANDI ZAHIRA AL HUMAIROH. Perencanaan Skenario Peningkatan Employee Engagement pada Pegawai Sektor Publik. Dibimbing oleh M. SYAMSUL MAARIF dan I MADE SUMERTAJAYA.

Institusi Perpajakan memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan negara dan menghadapi berbagai tantangan, termasuk dampak perubahan proses bisnis. Dalam menjalankan peran tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang memadai dan berkualitas. Institusi menyadari *engagement* merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kontribusi karyawan terhadap produktifitas dan kesuksesan perusahaan. Saat ini, *employee engagement* institusi perpajakan berada pada kategori moderat (49,5%) hal ini memberi sinyal kepada para pemimpin bahwa membangun *employee engagement* merupakan agenda penting bagi institusi perpajakan untuk dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal. Oleh sebab itu, menjaga dan meningkatkan keterlibatan pegawai secara optimal sangat penting untuk mencapai tujuan strategis institusi.

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun skenario efektivitas *work-life balance* untuk meningkatkan *engagement* pegawai pada pegawai institusi perpajakan. Sampel dipilih menggunakan *multistage random sampling* dengan teknik *stratified random sampling* yang menghasilkan jumlah sampel sebanyak 360 responden pada pegawai institusi perpajakan. Pengambilan data dilakukan pada bulan November 2024 sampai dengan Februari 2025. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan analisis statistik deskriptif menggunakan aplikasi microsoft excel, metode SEM PLS dan *scenario planning*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai memiliki *work-life balance*, kepuasan kerja dan *employee engagement* yang cukup baik, selanjutnya karakteristik responden memiliki hubungan signifikan dengan *work-life balance* dan kepuasan kerja. Meskipun karakteristik memiliki hubungan positif, akan tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Variabel *work-life balance* dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam meningkatkan *employee engagement*. Variabel *work-life balance* merupakan variabel yang dipilih pegawai dalam mempengaruhi *employee engagement*, sehingga faktor tersebut yang diperhitungkan dalam analisis *scenario planning*.

Berdasarkan hasil pengujian disusun implikasi manajerial menggunakan analisis *scenario planning* yang mengasilkan empat skenario, yaitu skenario pada kondisi optimis, semi optimis, semi pesimis dan pesimis. Dapat disimpulkan Institusi memilih skenario I sebagai skenario terbaik untuk diterapkan, yang mana penerapan program yang berfokus pada kesejahteraan pegawai.

Kata kunci: *employee engagement*, kepuasan kerja, *work-life balance*.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SUMMARY

ANDI ZAHIRA AL HUMAIROH. Scenario Planning for Increasing Employee Engagement in the Public Sector. Supervised by M. SYAMSUL MAARIF dan I MADE SUMERTAJAYA.

The Tax Institution holds a strategic role in achieving national objectives and confronting various challenges, including the impact of evolving business processes. To execute this role effectively, the institution requires sufficient and high-quality human resources. Recognizing that employee engagement is a crucial determinant of individual contributions to organizational productivity and success. Currently, employee engagement in tax institutions is in the moderate category (49.5%). This indicates that leaders should prioritize the development of employee engagement strategies to facilitate the achievement of organizational goals. Therefore, maintaining and improving employee engagement optimally is crucial to achieving the institution's strategic goals.

This study aimed to develop scenarios for the effectiveness of work-life balance in improving employee engagement among employees of a taxation institution. The sample was selected using multistage random sampling with a stratified random sampling technique, resulting in a total sample of 360 respondents from the institution's employees. Data collection was conducted from November 2024 to February 2025. Data analysis in this study was carried out using descriptive statistical analysis with Microsoft Excel, the SEM-PLS method, and scenario planning.

The results of the study showed that employees had a fairly good level of work-life balance, job satisfaction, and employee engagement. Furthermore, the characteristics of the respondents had a significant relationship with work-life balance and job satisfaction. Although the characteristics had a positive relationship, they did not have a significant effect on employee engagement. The variables of work-life balance and job satisfaction had a significant effect on increasing employee engagement. The work-life balance variable was identified as the factor chosen by employees to influence employee engagement; therefore, this factor was considered in the scenario planning analysis.

Based on the test results, managerial implications were developed using scenario planning analysis, which resulted in four scenarios: optimistic, semi-optimistic, semi-pessimistic, and pessimistic. It was concluded that the institution chose Scenario I as the best scenario to implement, which involved implementing programs focused on employee well-being.

Keywords: employee engagement, job satisfaction, work-life balance.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip Sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan Pendidikan, penelitian, penelitian karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang menggunakan dan memperbanyak Sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



PERENCANAAN SKENARIO PENINGKATAN EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK

ANDI ZAHIRA AL HUMAIROH

Tesis

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sanis pada
Program Studi Ilmu Manajemen

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji Ujian Tesis

1. Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M.
2. Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Tesis : Perencanaan Skenario Peningkatan Employee Engagement pada
Pegawai Sektor Publik
Nama : Andi Zahira Al Humairoh
NIM : H2501230132

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng.



Pembimbing 2:
Prof. Dr. Ir. I Made Sumertajaya, M.Si.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Ilmu Manajemen:
Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I.
NIP 197703122005011003



Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen:
Prof. Dr. Irfan Syauqi Beik, M.Sc.Ec.
NIP 1979042220060410002



Tanggal Ujian:
11 Agustus 2025

Tanggal Pengesahan: 15 AUG 2025



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga tesis ini berhasil diselesaikan. Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan Agustus 2024 sampai bulan Agustus 2025. Tema yang dipilih dalam ini ialah *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *engagement* pegawai, dengan judul “Perencanaan Skenario Peningkatan Engagement pada Pegawai Institusi Perpajakan”.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dan mendukung dalam penyelesaian tesis ini, yaitu kepada Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng., Dipl. Ing., DEA dan Pak Dr. Ir. I Made Sumertajaya, M.Si. selaku kedua dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan saran untuk membimbing dari awal hingga selesai. Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan untuk kedua orang tua, Bapak Ahmad Rivai dan Ibu Andi Rusnaenah, serta saudari penulis Andi Jihan Al Hanifah, Andi Aisyah Nurul Izza dan Andi Qonita Sholehah yang telah memberikan dukungan, doa, dan kasih sayang kepada penulis.

Penulis ucapkan juga terima kasih kepada orang terdekat penulis Prita, Desi, Dea, Shafira, Ayoh, Putri, Arum yang selalu memberikan dukungan penuh kepada penulis. Tidak lupa penulis ucapkan juga terima kasih kepada teman-teman Pascasarjana PSIM 2023 yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam menyelesaikan tesis ini. Terakhir penulis sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam penyusunan tesis ini yang tidak bisa disebutkan satu-persatu, semoga kebaikan yang telah diberikan akan mendapat balasan yang seimbang. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam pembuatan tesis ini. Penulis berharap pembaca mampu memberikan kritik dan saran yang membangun. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2025

Andi Zahira Al Humairoh



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	ii
DAFTAR GAMBAR	ii
DAFTAR LAMPIRAN	ii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	5
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 <i>Work-life balance</i>	7
2.2 Kepuasan kerja	8
2.3 <i>Employee engagement</i>	9
2.4 Perencanaan Skenario	11
2.5 Hipotesis Penelitian	12
2.6 Penelitian Terdahulu	14
2.7 Kerangka Penelitian	15
III METODE	19
3.1 Desain, Lokasi dan Waktu Penelitian	19
3.2 Jenis dan Sumber Data Penelitian	19
3.3 Metode Penarikan Sampel	19
3.4 Operasionalisasi Variabel Penelitian	20
3.5 Skala Pengukuran	22
3.6 Metode Pengolahan dan Analisis Data	22
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	25
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	25
4.2 Analisis Deskriptif	26
4.3 Analisis Statistik	32
4.4 Analisis TAIDA	39
4.4 Implikasi Manajerial	44
V SIMPULAN DAN SARAN	47
5.1 Simpulan	47
5.2 Saran	47
DAFTAR PUSTAKA	49
LAMPIRAN	57
RIWAYAT HIDUP	65



DAFTAR TABEL

1	Penelitian terdahulu	15
2	Variabel, sumber dan indikator penelitian	20
3	Karakteristik Responden	26
4	Sebaran responden berdasarkan kategori <i>work-life balance</i>	27
5	Sebaran responden berdasarkan dimensi <i>personal life interference work</i>	28
6	Sebaran responden berdasarkan dimensi <i>work interference personal life</i>	28
7	Sebaran responden berdasarkan dimensi <i>personal life enhancement of work</i>	29
8	Sebaran responden berdasarkan kategori kepuasan kerja	29
9	Sebaran responden berdasarkan dimensi kepuasan kerja	30
10	Sebaran responden berdasarkan kategori <i>employee engagement</i>	30
11	Sebaran responden berdasarkan dimensi <i>employee engagement</i>	31
12	Nilai <i>Average Variance Extracted</i>	34
13	Nilai <i>cronbach's alpha</i> dan <i>composite reliability</i>	34
14	Nilai koefisien korelasi	35
15	Rataan indeks karakteristik tahun lahir dan pendidikan	36
16	Nilai <i>path coefficient</i>	37
17	Nilai <i>R-square</i>	39

DAFTAR GAMBAR

1	Perkembangan daya saing SDM	1
2	Hipotesis penelitian	12
3	Kerangka pemikiran konseptual	16
4	Hasil analisis SEM evaluasi <i>outer model</i>	32
5	Model penelitian	37
6	Matriks skenario institusi perpajakan	40

DAFTAR LAMPIRAN

1	Surat izin penelitian	58
2	Kuesioner penelitian	59
3	Hasil analisis SEM <i>outer model</i>	63