

BAB I

PENDAHULUAN

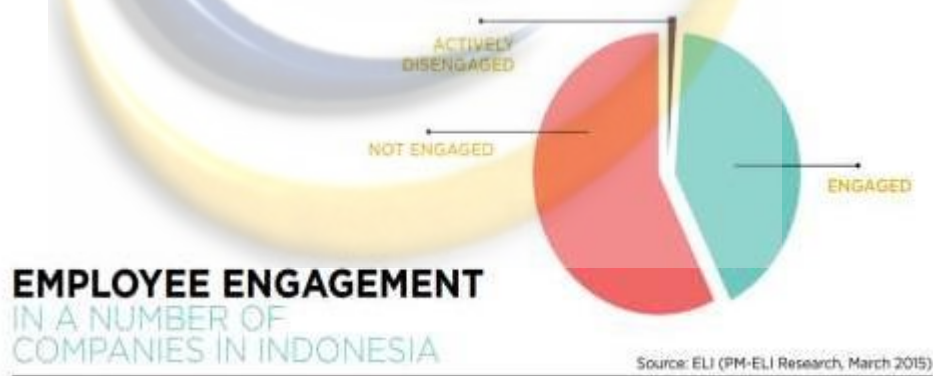
1.1 Latar Belakang Masalah

Modal manusia (*Human Capital*) merupakan aset yang penting dan perlu dikelola secara profesional karena setiap organisasi mendambakan sumber daya manusia yang kompeten dibidangnya, memiliki loyalitas, berdedikasi tinggi dan *Engaged* (*terikat*) terhadap perusahaan. Karyawan yang *engaged* akan memberikan kinerja terbaiknya dan membuat perusahaan mampu mencapai tujuannya. Namun faktanya menunjukkan bahwa untuk mendapatkan sumber daya manusia yang terikat dengan organisasi dan pekerjaannya tidaklah mudah. Sejak jaman revolusi industri dimulai, fenomena keluarnya karyawan sudah menjadi hal yang biasa. Tidak ada ikatan apapun yang dapat memastikan karyawan dapat bertahan sampai karyawan resmi pensiun.

Employee engagement atau keterikatan karyawan dalam beberapa tahun terakhir ini telah menjadi sebuah topik yang hangat dibicarakan dan menjadi agenda penting bagi para pemimpin bisnis. Survei juga dilakukan oleh Harvard *Business Review Analytic Centre* pada tahun 2013 hasilnya menunjukkan bahwa tema ini masuk dalam tiga prioritas teratas yang menjadi perhatian para eksekutif. Mereka pada umumnya percaya bahwa hal ini menjadi faktor yang penting untuk mendukung kinerja dan pertumbuhan bisnis perusahaan.

Pada tahun 2013 lembaga konsultan bisnis internasional “Gallup” melakukan penelitian tentang keterikatan karyawan (*employee engagement*) di

negara-negara Asia tenggara. Hasilnya menyatakan bahwa Filipina adalah negara yang memiliki keterikatan karyawan tertinggi, dengan jumlah 29% karyawan yang bisa dikatakan terlibat aktif dan *engaged* pada organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan Indonesia berada pada posisi ke-5 dimana total pekerja yang *engaged* pada organisasi hanya sekitar 8%. Riset juga dilakukan oleh Prasetya Mulya *Executive Learning Institute* (PM-ELI) pada kuartal pertama tahun 2015. Riset diterapkan pada 225 responden yang bekerja di berbagai perusahaan terkemuka di Indonesia. Tingkat *engagement* mereka pada organisasi (hanya 40%). Sebaliknya, mereka yang menyatakan tidak *engaged* pada organisasi lebih banyak jumlahnya (mencapai 59%), atau separuh lebih dari total responden. Berikut persentase tipe *employee engagement* dari total 225 responden pada riset PM-ELI. Sheila (2015:44)



Gambar 1.1 (Sumber : PM-ELI Research 2015)

Uraian tersebut diatas semakin menggambarkan betapa saat ini sumber daya manusia memegang peran sentral yang penting yang bisa membawa perusahaan ke puncak kejayaan. Perusahaan sangat bergantung pada otak pemikiran sumber daya manusia/*talentnya*. Bagaimana caranya agar para sumber

daya manusia/talenta itu tetap bertahan dan memberikan kinerja terbaiknya ? Disinilah arti penting memiliki strategi *retention* yang diikuti dengan strategi *Employee engagement* yang baik. Bajak membajak talenta adalah hal yang umum dilakukan. Bukan hanya persaingan dalam merbut calon pelanggan, namun juga perebutan karyawan/talenta terbaik antar lintas perusahaan.

Lalu seberapa penting *Employee Engagement* mampu digunakan sebagai strategi mempertahankan karyawan terbaik perusahaan ?

Kular S et.al (2008) melalui penelitiannya menyatakan bahwa kepercayaan perusahaan pada level *Employee Engagement* yang tinggi akan menghasilkan hasil yang positif pada keberhasilan perusahaan. Demikian pula halnya yang dikatakan oleh **Castellano (2009)**, bahwa hubungan antara *Employee Engagement* dan pencapaian organisasi yang maksimal akan lebih baik bila perusahaan memperhatikan perbedaan karyawan dan driver yang menjadi pemicu *Engagement* mereka. **Bano et al (2010)** dan **Ngozwana et.al (2011)** menyatakan lebih spesifik bahwa untuk memastikan proses mempertahankan talenta terbaik, *Employee Engagement* dan nilai tambah pada perusahaan diperlukan konsekuensi dari *talent management* dan strateginya.

Penelitian-penelitian tersebut mencoba menyampaikan bahwa terdapat korelasi antara *Employee Engagement* dan pencapaian organisasi perusahaan yang cukup kuat. Untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan perlu memiliki *Employee Engagement* . Namun demikian, ada satu proses yang tidak boleh dilupakan. Untuk menengahi proses tersebut, diperlukan suatu praktik manajemen sdm yang tepat. Sebagaimana yang diungkapkan **Robert J Vance (2006)** dalam

Employee Engagement & commitment (Becker et. al, 2006) bahwa praktik manajemen SDM berkaitan dengan erat *Employee Engagement* .

Proses pencapaian *Business result* tersebut diawali dengan praktik manajemen SDM seperti *job & task design, recruitment and selection, training, compensation, performance management, dan career development*. Penerapan praktik manajemen SDM yang tepat, akan menghasilkan level keterkaitan/*Employee Engagement* yang kuat. Demikian pula, praktek manajemen SDM yang tepat juga dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan/*job performance*. Kedua proses *job performance* dan *Employee Engagement* tersebut, saling berkaitan satu sama lain, dimana kolaborasi keduanya akan menghasilkan pencapaian *business result* yang diharapkan (SHRM-2006).

Saat ini, *employee engagement* kedudukannya sangat vital untuk mencapai kesuksesan dan keunggulan kompetitif organisasi bisnis. Tidak ada lagi hari-hari dimana seorang karyawan muda memulai karirnya dan menetap hingga pensiun dalam lingkungan bisnis masa kini karena tak ada jaminan. Manajemen harus menganalisis bagaimana cara meyakinkan bahwa atasan berinteraksi dengan individual untuk membangkitkan kekuatan pekerja.

Karyawan adalah investasi terbesar perusahaan dan sudah sepatutnya diberikan imbalan yang paling besar. Meskipun begitu hingga saat ini, bagi sebagian besar organisasi, karyawan lebih dilihat sebagai aset yang harus dikelola dari pada para individual yang mampu menciptakan inovasi selanjutnya demi kesuksesan perusahaan. *Engagement* jangka panjang dimulai dengan komunikasi

yang baik antara atasan dan karyawan serta diantara rekan kerja sehingga menumbuhkan lingkungan kerja yang positif .

Kompensasi merupakan hal yang sangat krusial karena kompensasi yang memadai dapat menimbulkan kepuasan yang dapat membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Sebaliknya jika kompensasi tidak memadai akan mendatangkan ketidakpuasan karyawan, dan menimbulkan penurunan produktivitas kerja, dalam kondisi yang lebih buruk lagi, ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi dapat menurunkan kinerja, meningkatkan keluhan, pemogokan kerja, mencari pekerjaan baru yang penghasilannya lebih. (Kaswan 2011:145)

Uraian tersebut semakin menjelaskan bahwa sumber daya manusia, praktik manajemen SDM dan *Employee Engagement* memiliki keterkaitan yang kuat terhadap hasil akhir organisasi. Kondisi ini akan mudah dicapai apabila langkah-langkah yang ditetapkan berkaitan dengan menimbulkan *Employee Engagement*, dan menciptakan praktek manajemen SDM yang baik telah dilakukan dengan tepat.

Hal inilah yang juga menjadi perhatian dari PT Pupuk Kujang dengan jumlah karyawan sebanyak 1135 orang. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri pupuk, tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan kompeten dalam menumbuhkan rasa percaya, aman, dan kepastian akan sesuatu yang tidak pasti (resiko) kepada pelanggannya. Dengan kualitas sumber daya manusia yang baik, perusahaan akan mampu memberikan *competitive advantage* dalam meningkatkan profit bagi perusahaan.

PT Pupuk Kujang didirikan pada tanggal 9 Juni 1975 dengan dana US\$ 260 juta merupakan pinjaman dari Pemerintah Iran sebesar US\$ 200 Juta, serta Penyertaan Modal Pemerintah (PMP) Indonesia sebesar US\$ 60 juta. Pinjaman kepada Pemerintah Iran telah dilunasi tahun 1989. Pembangunan pabrik Pupuk Kujang pertama yang kemudian diberi nama Pabrik Kujang 1A dengan kapasitas produksi 570.000 ton/tahun urea dan 330.000 ton/tahun amoniak pembangunannya dilaksanakan oleh kontraktor utama Kellogg Overseas Corporation (USA) dan Toyo Engineering Corporation (Japan). Pembangunan Pabrik Kujang 1A ini berhasil dibangun selama 36 bulan dan diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 12 Desember 1978.

Pada tahun 2006 diresmikan pabrik Kujang IB dimana pabrik tersebut berproduksi dengan kapasitas 570.000 ton/tahun, dan pada tahun 2009 diresmikan pabrik NPK Granular dengan kapasitas 100.000 ton/tahun. PT Pupuk Kujang merupakan anak perusahaan dari BUMN Pupuk di Indonesia yaitu PT Pupuk Indonesia (Persero)

Produk utama yang ditawarkan PT Pupuk Kujang adalah pupuk urea dan pupuk NPK. Sebagai salah satu perusahaan yang diberi tugas oleh pemerintah untuk menyalurkan pupuk bersubsidi maka dalam penyaluran pupuk urea dan pupuk NPK, PT Pupuk Kujang mengikuti peraturan menteri perdagangan dimana untuk sampai kepada pelanggan harus melalui distributor dan pengecer, namun untuk non subsidi dapat disesuaikan dengan permintaan pelanggan.

Sebagai anak perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang industri pupuk di Indonesia, PT Pupuk Kujang sangat

menyadari peran penting dari sumber daya manusia sebagai modal (*capital*) di dalam perusahaan. Untuk menunjukkan keseriusannya, PT Pupuk Kujang turut bergabung di dalam Forum *Human Capital* Indonesia yang merupakan wadah transformasi SDM BUMN.

Sejak saat itu, PT Pupuk Kujang serius memperbaiki praktek manajemen sumber daya manusianya dengan meningkatkan kapabilitas SDM sejalan dengan persiapan perusahaan dalam mewujudkan *Human Capital* yang mampu mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Berdasarkan data yang dikutip dari Departemen Pengelolaan SDM selama kurun waktu 3 tahun terakhir yaitu 2015 – 2017, terdapat peningkatan angka *turn over* karyawan yang cukup signifikan. Sebagaimana tergambar di dalam tabel *turn over* karyawan data Departemen Pengelolaan SDM PT Pupuk Kujang sebagai berikut :

Tabel 1.1 Turn Over Karyawan

Tahun	Awal Tahun	KARYAWAN KELUAR				KARYAWAN MASUK		AKHIR TAHUN
		Pensiun	Berakhir	Resign	Wafat	Trainee	Honorar	
2015	1.183	37	3	7	2	41	0	1.175
2016	1.175	21	0	7	0	5	2	1.154
2017	1.154	13	2	18	0	8	1	1.130

Berdasarkan tabel tersebut di atas tahun 2017 tingkat karyawan yang mengundurkan diri mengalami peningkatan, selain itu hal yang patut menjadi perhatian adalah mereka yang mengundurkan diri (*resign*) pindah perusahaan rata-rata berusia antara 30 – 35 Tahun, dimana usia tersebut merupakan usia produktif

dalam memberikan kontribusi kerja yang terbaik, dan mayoritas karyawan Kantor Pusat Administrasi PT Pupuk Kujang. Berdasarkan hasil *interview* langsung dengan beberapa karyawan yang mengundurkan diri pindah ke perusahaan lain lebih memilih dan mengharapkan kompensasi yang lebih besar. Di tahun 2018 pemberian *reward* bonus Jasa Operasi kinerja tahun 2017 kepada karyawan mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya, dimana hal ini dipengaruhi oleh pencapaian *Key Performance Indicator* perusahaan tahun 2017 sebesar 87,02% yang menurun dibandingkan dengan tahun sebelumnya (tahun 2016) sebesar 89,40% .

Setiap tahunnya PT Pupuk Kujang melakukan Survey Kepuasan Kerja & Keterikatan Karyawan yang yang dinisiasi dan distandarisasi oleh SDM Pupuk Indonesia (Persero) Grup, sejalan dengan penyempurnaan berbagai kebijakan di bidang SDM, terdapat hal yang perlu menjadi perhatian pihak manajemen. Adapun hasil survey Kepuasan Kerja dan Keterikatan Karyawan 3 (tiga) tahun terakhir yaitu pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2017, yang berisi masukan dan harapan karyawan terhadap peningkatan dan penyempurnaan praktek manajemen SDM, sebagaimana data berikut :

Tabel 1.2 Hasil Survey Kepuasan Kerja & Keterikatan Karyawan

Pengukuran	2015		2016		2017	
	Nilai	Kategori	Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
<i>Employee Satisfaction Index</i>	74%	Memuaskan	80%	Memuaskan	76%	Memuaskan
<i>Employee Engagement Index</i>	79%	Tinggi	82%	Tinggi	80%	Tinggi

Berdasarkan tabel tersebut di atas, secara tren hasil survey kepuasan kerja dan keterikatan karyawan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 tingkat kepuasan kerja lebih rendah dibandingkan dengan tingkat keterikatan karyawan, dan secara hasil survey index keterikatan karyawan masih di bawah target atau standar yang ditetapkan yaitu 100%, dan juga fluktuatif naik turun tingkat keterikatannya.

Adapun rincian hasil survey faktor-faktor kepuasan kerja sebagai berikut :

Tabel 1.3 Rincian Hasil Survey Kepuasan Kerja & Keterikatan Karyawan

FAKTOR KEPUASAN	Nilai			Rata-rata
	2015	2016	2017	
Pengakuan	70%	78%	73%	74%
Kesejahteraan Kerja (kompensasi)	71%	78%	76%	75%
Fasilitas Lingkungan Kerja	73%	77%	73%	74%
Kemajuan karir	74%	78%	75%	76%
Kinerja Manajemen Puncak	77%	86%	80%	81%
Kinerja Manajemen	77%	80%	77%	78%
Pekerjaan Itu Sendiri	79%	81%	79%	80%
Hubungan dengan Rekan Kerja	81%	83%	82%	82%
Pencapaian Prestasi	81%	84%	81%	82%

Data tersebut diatas menggambarkan bahwa praktik-praktik manajemen tersebut diatas yang mendapatkan porsi paling besar untuk ditinjaulanjuti. Berdasarkan urutan kepentingan versi karyawan yaitu : Pengakuan, Kesejahteraan (Kompensasi), Fasilitas lingkungan kerja, dan Kemajuan Karir.

Sebagaimana telah diuraikan dimuka, terdapat keterkaitan yang erat antara pelaksanaan praktik manajemen SDM yang baik (dalam konteks diatas : praktik SDM yang perlu ditindaklanjuti yaitu kesejahteraan karyawan (kompensasi)),

peningkatan *Employee Engagement* dan hasil akhir organisasi. Untuk dapat mencapai hasil akhir yang maksimal, manajemen PT Pupuk Kujang perlu menetapkan langkah yang tepat untuk menindaklanjuti aspirasi karyawan yang berasal dari survey kepuasan karyawan tersebut, sebagai cara meningkatkan *Employee Engagement* pada karyawannya.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul, **“Pengaruh Kompensasi Terhadap *Employee Engagement*” (Studi Kasus Karyawan Kantor Pusat Administrasi PT Pupuk Kujang).**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi masalah :

1. Apakah Kompensasi Finansial Langsung berpengaruh terhadap *employee engagement* di Kantor Pusat Administrasi PT Pupuk Kujang.
2. Apakah Kompensasi Finansial Tidak Langsung berpengaruh terhadap *employee engagement* di Kantor Pusat Administrasi PT Pupuk Kujang.
3. Apakah Kompensasi Non Finansial berpengaruh terhadap *employee engagement* di Kantor Pusat Administrasi PT Pupuk Kujang.
4. Apakah Kompensasi Finansial Langsung, Kompensasi Finansial Tidak Langsung, Kompensasi Non Finansial berpengaruh terhadap

employee engagement di Kantor Pusat Administrasi PT Pupuk Kujang.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pengaruh Kompensasi Finansial Langsung terhadap *employee engagement* karyawan Kantor Pusat Administrasi PT Pupuk Kujang.
2. Pengaruh Kompensasi Finansial Tidak Langsung terhadap *employee engagement* karyawan Kantor Pusat Administrasi PT Pupuk Kujang.
3. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap *employee engagement* karyawan Kantor Pusat Administrasi PT Pupuk Kujang.
4. Pengaruh Kompensasi Finansial Langsung, Kompensasi Finansial Tidak Langsung, dan Kompensasi Non Finansial terhadap *employee engagement* karyawan Kantor Pusat Administrasi PT Pupuk Kujang.

1.4 Kegunaan

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

Penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan ilmu manajemen khususnya di wilayah manajemen SDM.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil dari penelitian tesis ini diharapkan nantinya mampu memberikan manfaat :

1. Bagi Peneliti

Manfaat penelitian ini bagi peneliti diharapkan dapat menambah wawasan dalam memperkaya pengetahuan peneliti dan mempraktekan ilmu yang didapat.

2. Bagi PT Pupuk Kujang

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen PT Pupuk Kujang dalam membuat kebijakan dan keputusan sehubungan dengan kompensasi sehingga dapat meningkatkan efektifitas dan keterikatan pegawai di PT Pupuk Kujang.

3. Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen, khususnya di bidang SDM (kompensasi dan *employee engagement*).

1.5 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian mengenai Pengaruh Kompensasi Terhadap *Employee Engagement* di Kantor Pusat Administrasi PT Pupuk Kujang. Adapun dasar pemilihan tempat penelitian adalah PT Pupuk Kujang adalah merupakan tempat saya (peneliti) bekerja saat ini. Waktu pelaksanaan penelitian dilaksanakan di Bulan Januari 2018 sampai dengan Bulan April 2018.