

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran karyawan tidak diikutsertakan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi bagian dari manajemen yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Berikut beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia:

Menurut Hasibuan (2013:10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Schuler, et al. (dalam Sutrisno 2014:6) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2013:2) MSDM adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

Menurut Hasibuan (2013:21) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

2.2 Kompensasi

2.2.1 Pengertian Kompensasi

Manajemen kompensasi menjadi hal yang sangat penting di dalam suatu organisasi perusahaan. Karyawan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memadai umumnya melihat ‘bayaran yang tinggi’ sebagai konsekuensi kemampuan yang dimilikinya. Tingkatan kompensasi menentukan gaya hidup, status, harga diri, dan perasaan karyawan terhadap organisasinya. Paket kompensasi sendiri terdiri atas gaji, tunjangan-tunjangan yang menjadi pengeluaran pokok yang secara kritis mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan. Untuk lebih jelasnya, definisi kompensasi menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut :

Menurut Ardana (2012:153) ; “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi”. Menurut Hasibuan (2013:117) “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan”.

Menurut Sastrohadiwiryo dalam bukunya Yuniarsih (2011:125) “Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan”. Menurut Gary Dessler (Dessler, 2005 : 443), Compensation & Benefit dapat dibagi dalam masing-masing definisi yaitu :

Compensation : “Employee compensation refers to all forms of pay going to employees and arising from their employment. The phrase ‘all forms of pay’ in the definition does not include non-financial benefits, but all the direct and indirect financial compensations”.

(kompensansi karyawan merujuk pada semua bentuk gaji karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka. Ungkapan ‘semua bentuk pembayaran’ didalam definisi tidak termasuk manfaat non-keuangan, tetapi semua kompensasi finansial langsung dan tidak langsung).

Benefits: "Employees today are not willing to work only for the cash alone, they expect 'extra'. This extra is know as employee benefits. Also known compensation offered in addition to cash salary to enrich workers' lives".

(Karyawan saat ini tidak mau bekerja hanya untuk uang saja, mereka mengharapkan 'ekstra'. Tambahan ini dikenal sebagai imbalan kerja. Juga dikenal sebagai tunjangan, imbalan kerja adalah bentuk non-finansial dari kompensasi yang ditawarkan diluar upah tunai untuk memperkaya kehidupan pekerja).

Berdasarkan definisi-definisi diatas, penulis mencoba menarik benang merah sebagai berikut:

- Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai konsekuensi kontribusi kinerja mereka pada perusahaan yang berupa finansial (langsung : berupa gaji, upah, komisi, insentif, dan tak langsung berupa asuransi kesehatan , cuti dan fasilitas lainnya) maupun non finansial (berupa kebijakan, pekerjaan tambahan, dan lingkungan kerja yang nyaman).
- Pemberian kompensasi merupakan fungsi stratejik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi strategik sumber daya *manusia yang mempunyai imbas signifkan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya. Kompensasi finansial juga mempengaruhi keseluruhan strategi* perusahaan memberi dampak pada kepuasan kerja, keterikatan karyawan, produktivitas , mutasi dan rotasi karyawan , serta proses-proses lainnya di dalam sebuah organisasi.

Dalam menentukan kebijakan pemberian kompensasi, perusahaan tentunya memiliki tujuan tertentu yang berkaitan dengan pengelolaan SDM nya. Tujuan pemberian kompensasi tersebut akan disampaikan pada uraian berikut.

2.2.2 Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi.

Selain itu tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan, dan kepentingan pemerintah atau masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang pemburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja.

Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:121) adalah sebagai berikut :

1. Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualifiield untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Secara lebih lengkap, Amstrong dan Murlis (2003 : 7) menyebutkan, tujuan dari manajemen kompensasi yaitu :

- a. Mendukung pencapaian strategi dan sasaran jangka pendek, dengan memastikan tenaga kerja trampil, kompeten dan berkomitmen sesuai dengan kebutuhan.
- b. Membantu untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan (sasaran) kinerja organisasi.
- c. Mendukung manajemen dan perubahan budaya dengan menyesuaikan budaya gaji dan budaya perusahaan dan memastikan bahwa manajemen imbalan sejalan dengan budaya organisasi yang ada atau yang diinginkan dan membantu organisasi merespon perubahan.
- d. Mengarahkan dan mendukung perilaku yang diinginkan dengan menetapkan jenis perilaku yang akan diberi imbalan.
- e. Mendorong kinerja bernilai lebih dengan focus pada penggajian kinerja dan skema *gainsharing*.
- f. Mencapai prinsip keadilan dengan memberi imbalan sesuai kompetensi dan kontribusi karyawan secara konsisten.

Uraian diatas menggambarkan pada umumnya tujuan setiap organisasi merancang sistem kompensasi adalah untuk memikat

karyawan dan menahan karyawan yang kompeten. Sistem kompensasi akan berjalan efektif bila dapat memotivasi para karyawannya dan sejalan dengan peraturan hukum yang berlaku. Hal ini tentu dapat dipahami. Apabila karyawan mendapatkan perlakuan yang adil melalui sistem kompensasi yang benar, dengan sendirinya karyawan akan memunculkan kemampuannya melalui kinerja mereka yang terbaik yang akan diberikan pada perusahaan. Sehingga secara langsung maupun tidak langsung, hal ini akan mendukung pencapaian strategi perusahaan.

Setelah mengetahui tujuan kompensasi secara lebih jelas, perlu kiranya diketahui hal apa yang menjadi asas atau dasar dari kompensasi itu sendiri. Penjelasan tersebut akan ditemui pada uraian berikut.

2.2.3 Asas Kompensasi

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Asas kompensasi menurut Hasibuan (2013:122), antara lain :

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus diseimbangkan/disesuaikan dengan seberapa besar prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan

pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan menjadi lebih baik.

2. Asas layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolak ukur layak adalah relative, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang qualified tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain-lain.

Menurut Victor Vroom (1997 ; 188) yang dikutip oleh Sudrajati Rataningtyas, Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Asas kompensasi sangat diperlukan dalam menentukan besaran kompensasi yang sesuai kepada karyawan. Berdasarkan asas ini, karyawan akan mendapatkan kompensasi sesuai haknya. Menjadi suatu hal yang penting bagi perusahaan, untuk mempertahankan karyawan terbaiknya melalui pemberian kompensasi yang dapat menunjukkan kualitas kerja karyawan sesuai hak yang dimilikinya.

Apabila karyawan telah mendapatkan hak kompensasi sesuai asas pembagian yang menjadi haknya, hal yang patut diketahui selanjutnya adalah jenis-jenis kompensasi itu sendiri.

2.2.4 Jenis-jenis Kompensasi

Mathis & Jackson (2009), membagi kompensasi dalam 2 bentuk yaitu :

a. **Kompensasi langsung**

Kompensasi langsung terdiri dari 2 jenis :

- 1) Gaji dasar (gaji pokok) adalah kompensasi pokok, seperti upah dan gaji. Upah adalah pembayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah jam kerja, sementara gaji adalah pembayaran konsisten dari waktu tidak berdasarkan waktu kerja.
- 2) Pembayaran tambahan (gaji variabel) kompensasi yang terkait dengan pencapaian individu, kelompok, dan organisasi. Seperti bonus, insentif, pembagian saham.

b. **Kompensasi tidak langsung**

Terdiri dari tunjangan adalah keuntungan tidak langsung diberikan kepada karyawan atau kelompok karyawan sebagai anggota organisasi, seperti asuransi, kesehatan, dibayar waktu tidak bekerja, dan kompensasi pensiun.

Michael dan Harold (1993) membagi kompensasi menjadi 3 bentuk, yaitu :

a. Materi

Kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus dan komisi, tetapi semua bentuk penguatan fisik, seperti fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor serta berbagai bentuk manfaat seperti pensiun, dan asuransi kesehatan.

b. Sosial

Kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan interaksi dengan orang lain, seperti status, pengakuan sebagai ahli dibidangnya, pembentukan kelompok pengambil keputusan, dan kelompok khusus dibentuk untuk memecahkan masalah perusahaan.

c. Kegiatan

Kompensasi aktivitas memberikan karyawan kesempatan untuk bekerja di daerah yang tidak terkait dengan pekerjaan rutinitasnya. Bentuk kompensasi mencakup “kekuatan” yang akan diadakan oleh karyawan untuk melakukan kegiatan diluar rutinitas pekerjaannya sehingga kebosanan yang dihindari, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan bakat, dan pelatihan pengembangan kepribadian.

Ketiga bentuk kompensasi dapat memotivasi karyawan dalam kinerja, pengawasan kerja dan komitmen terhadap perusahaan. Motivator dari tiga bentuk kompensasi adalah *control*, prestasi, keterlibatan, keanggotaan, keamanan, dan pengembangan pribadi.

Selanjutnya Dessler (1995) membagi kompensasi dalam 3 (tiga) jenis yaitu :

- a. Pembayaran finansial langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus
- b. Pembayaran tidak langsung dalam bentuk jaminan seperti asuransi dan liburan pada perusahaan dana
- c. Penghargaan yaitu penghargaan non-finansial seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih fleksibel, kantor yang lebih bergengsi.

Mondy dan Noe (1993) membagi jenis kompensasi menjadi 2 (dua) bentuk finansial dan non finansial, sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial langsung terdiri atas :

- a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Harder (1992) mengemukakan bahwa gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

- a. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang

jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

b. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tetap. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

2. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)/Non Finansial

Fringe Benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan. Adanya pembagian jenis kompensasi ini menunjukkan bahwa karyawan diberikan apresiasi sesuai kontribusi yang diberikannya. Agar karyawan dapat terus termotivasi dalam memberikan kontribusi kerja terbaik. Hal ini akan sangat menunjang perusahaan dalam mencapai tujuan organisasinya.

Dalam menentukan jenis kompensasi apa yang harus diberikan, perusahaan harus mengetahui, faktor apa yang dapat mempengaruhi besaran pemberian kompensasi tersebut kepada karyawannya. Untuk mengetahui lebih lanjut, berikut disampaikan uraian penjelasannya.

Sedangkan kompensasi non finansial menurut Gevity Institute dalam Tjiptono (1996) merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis dimana orang tersebut bekerja meliputi:

- a. Imbalan karir, yang meliputi rasa aman, pengembangan diri, dan fleksibilitas karir.
- b. Imbalan sosial, yang meliputi simbol status, pengakuan, kenyamanan tugas, dan persahabatan.

2.3 *Employee engagement*

Employee engagement menjadi suatu hal yang hangat dibicarakan saat ini. Karena *Employee engagement* didambakan mampu berkontribusi positif dalam pencapaian *business result*. Beberapa penelitian menyebutkan karyawan yang *engaged* lebih produktif dalam kinerjanya, memberikan layanan yang terbaik bagi *customernya*, lebih sedikit untuk jumlah angka ketidakhadirannya, dan lebih loyal kepada perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang *disengaged*. Peran penting *Employee engagement* sangat membantu suatu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Agar diperoleh pemahaman yang tepat terhadap *Employee engagement*, berikut disampaikan uraian penjelasannya.

2.3.1. Pengertian *Employee Engagement*,

Benthal (dalam Endah Muljiasih, 2015) mengartikan keterikatan karyawan adalah suatu keadaan bahwa individu menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja. Selain itu menurut Robbins (2015) keterikatan karyawan yaitu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kahn (1990 : 694) mendefinisikan *Employee engagement* sebagai *Personal engagement* yang memanfaatkan diri sebagai anggota organisasi untuk melakukan peran pekerjaan mereka; dalam ketertiban tersebut orang yang dipekerjakan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama melakukan kinerjanya. Menurut Kahn (1990 : 192), *Engagement* berarti secara psikologis hadir ketika menduduki dan melakukan peran didalam organisasinya.

Hasil yang pertama kali dikompilasi dari program penelitian Gallup Organization adalah tentang *Engagement*, dimana kurang dari satu dalam setiap lima pekerja secara aktif terlibat dalam pekerjaan mereka (Buckingham 1999). Britt, Adler, dan Bartone (2001) menemukan bahwa *Engagement* dalam pekerjaan yang berarti dapat menyebabkan manfaat yang di rasakan dari pekerjaannya. Penelitian lain menggunakan ukuran yang berbeda dari *Engagement* (yaitu keterlibatan dan antusiasme) telah menghubungkan ke beberapa variabel seperti pergantian karyawan, kepuasan pelanggan-loyalitas, keamanan, dan untuk beberapa criteria tingkatan, termasuk produktivitas dan profitabilitas (Harter, Schmidt, & Hayes :

2002). Walaupun organisasi yang berbeda mendefinisikan *Employee engagement* dalam cara yang berbeda, namun beberapa memiliki gagasan yang sama.

Berikut beberapa definisi tersebut :

A. Perusahaan

- *Caterpillar*

Engagement adalah sejauh mana seorang karyawan berkomitmen, melakukan usaha kerja, dan keinginan untuk tetap tinggal di suatu organisasi

- *Dell Inc*

Engagement : untuk bersaing saat ini, perusahaan perlu melakukan suatu usaha memenangkan PIKIRAN (komitmen rasional) dan HATI (komitmen emosional) karyawan dengan cara mengarahkan pada suatu upaya kerja yang luar biasa.

- *Intuit, Inc.*

Engagement menggambarkan bagaimana seorang karyawan berfikir dan merasakan sesuatu, dan bertindak terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja dan perusahaannya.

B. Konsultan dan penelitian

- *Development Dimensions International*

Engagement adalah sejauh mana seorang karyawan menikmati dan percaya pada apa yang mereka lakukan, dan merasa dihargai ketika melakukannya.

- *The Gallup Organization*

Employee Engagement adalah adanya keterlibatan dengan dan antusiasme untuk bekerja.

- *Hewitt Associates*

Engagement adalah keadaan dimana terdapat komitmen emosional dan intelektual untuk sebuah organisasi atau kelompok untuk menghasilkan perilaku yang akan membantu memenuhi janji organisasi untuk pelanggan sehingga dengan demikian akan meningkatkan hasil bisnis.

- *Stay* mereka yang memberi masukan kepada organisasi dengan mengacu pada karyawan yang potensial yang mereka miliki dan keinginan pelanggan, positif dengan rekan kerja dan konstruktif dalam kritik mereka;

- *Strive* mereka berusaha bekerja ekstra dan terlibat dalam perilaku yang berkontribusi terhadap keberhasilan bisnis.

- *Kenexa*

Engagement adalah sejauh mana karyawan termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan bersedia untuk mengerahkan usaha kreatifitas (waktu tambahan, kemampuan kecerdasan dan usaha) untuk mencapai tugas-tugas yang penting bagi pencapaian tujuan organisasi.

- *Towers Perrin*

Engagement adalah sejauh mana karyawan menempatkan usaha kreatif ke dalam pekerjaan mereka, diluar standar minimum yang diperlukan untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan, dalam bentuk perpanjangan waktu, kecerdasan otak atau usaha (Vance-SHRM, 2006).

Hal-hal yang dapat menjadi penggerak *Employee Engagement* adalah budaya organisasi, visi, dan nilai yang dianut. Budaya organisasi yang dimaksud adalah organisasi yang memiliki keterbukaan, saling mendukung serta komunikasi

yang baik antara rekan kerja (Mcbin, 2007). Uraian tersebut diatas secara terbuka menjelaskan berbagai definisi dengan benang merah berupa suatu gagasan yang sama. Untuk itu penulis mencoba menyimpulkan bahwa *Employee Engagement* adalah suatu komitmen karyawan terhadap organisasi dan motivasinya untuk memberikan kontribusi pada kesuksesan perusahaan, dimana akibat rasa keterlibatan dan keterikatan tersebut membuatnya mampu melakukan sesuatu diluar batas kemampuannya, memberikan kinerja terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasinya. Tentunya *Employee Engagement* ini tidak muncul dengan sendirinya, melainkan merupakan hasil usaha dari organisasi dalam melakukan sesuatu melalui kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen yang membuat karyawan merasa *engaged* dengan organisasi tersebut. Sebelum menetapkan sebuah kebijakan tentang *Employee Engagement*, perusahaan perlu memahami, elemen apa yang mendasarinya.

2.3.2. Elemen dari *Employee Engagement*

Bernthal – DDI dalam *White papernya – Measuring Employee Engagement* (DDI 2010) menyatakan bahwa berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Development Dimensions International Inc (DDI) menyimpulkan bahwa *Engagement* terdiri dari 3 elemen yaitu : *Focused Work* / Pekerjaan Yang Fokus, *Interpersonal Support* / Dukungan Interpersonal, *Individual Value* / Nilai-nilai Individu.

a. Pekerjaan Yang Fokus

Karyawan akan merasa *engaged* ketika mereka mendapatkan arah yang jelas, kinerja yang terlihat dan lingkungan kerja yang efisien. Disamping

dorongan pribadi dan motivasi untuk berkontribusi, karyawan seharusnya mengerti dimana mereka harus fokus pada usahanya. Tanpa strategi yang jelas, dan petunjuk dari pemimpin seniornya, karyawan akan menghilangkan waktunya yang bernilai pada kegiatan yang tidak ada bedanya untuk kesuksesan organisasi. Sebagai tambahan, walaupun mereka mendapatkan arahan dari atasannya di tempat, karyawan harus menerima umpan balik untuk memastikan bahwa mereka sudah pada jalan yang tepat dan hal tersebut terlihat dari kinerjanya. Untuk hal tertentu, mereka harus tahu bahwa kinerja yang rendah tidak dapat diterima dan akan ada konsekuensinya terhadap hal tersebut. Karyawan ingin bekerja pada suatu lingkungan yang efisien dalam hal waktu, sumber daya dan anggarannya. Orang akan kehilangan rasa loyal pada organisasinya ketika mereka melihat sesuatu yang berlebihan dan tidak efektif, Misalnya, karyawan akan merasa frustrasi saat disuruh melakukan sesuatu yang tidak penting atau membuang waktu dalam meeting yang tidak perlu.

b. Dukungan Interpersonal

Karyawan akan merasa '*engaged*' bila bekerja dalam keadaan yang nyaman, dan lingkungan yang kooperatif. 'Nyaman' dalam konteks disini adalah karyawan saling mempercayai satu sama lain, dan bisa dengan cepat menyelesaikan masalah yang muncul diantara mereka. Mereka bisa saling mendukung satu sama lain dan memfokuskan perhatian mereka pekerjaan yang benar-benar penting untuk mereka. Konflik akan menghabiskan waktu dan energi, harus segera diselesaikan dengan cepat. Penelitian lain dari

perusahaan ‘ *The Great Place to Work Institute*’ juga menemukan bahwa kepercayaan dan harmoni diantara karyawan sebagai prinsip yang mendasari organisasi-organisasi terbaik. Sebagai tambahan, karyawan tetap membutuhkan kerjasama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Kemitraan antar departemen dan didalam kerja grup memastikan karyawan saling berkomunikasi dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk kerja mereka.

c. Nilai – Nilai Individu

Karyawan akan merasa *engaged* terikat mereka memberikan kontribusi sesuai kemampuan uniknya, pengalaman pemberdayaan dan kesempatan untuk pengembangan diri. Penelitian terakhir (Donger dan Kanugo, 1988; Thomas & Velthose, 1990) menyepakati bahwa isu sesuatu yang bisa mempengaruhi lingkungan kerja dan membuat pilihan berarti di lingkungan kerja dan komponen kritis dari pemberdayaan karyawan. Seperti yang dijelaskan dalam penelitian DDI pada bagaimana bisa mempertahankan karyawan (Bernthal – Wellins, 2001) bahwa persepsi dan artinya pekerjaan adalah merupakan salah satu faktor yang paling mempengaruhi menentukan karyawan untuk tetap tinggal disuatu organisasi.

Pendapat yang berbeda dari *Decision Wise Inc (2007)* menyebutkan bahwa terdapat 3 (tiga) faktor kondisi yang dapat mempengaruhi *Employee Engagement* yaitu:

- Termotivasi

Keadaan ini tercipta ketika karyawan memiliki otonomi dalam bertindak,

memiliki tujuan yang jelas, mendapatkan umpan balik dan adanya aturan dan tugas yang jelas tentang apa yang harus dilakukan.

- Kepuasan

Keadaan ini dapat tercipta ketika karyawan diberikan kesempatan untuk berkembang, adanya keterbukaan, lingkungan kerja yang aman dan dukungan positif dalam menjalin hubungan dengan rekan kerja.

- Efektifitas

Keadaan ini dapat tercipta ketika karyawan memiliki suatu arah komunikasi yang jelas, kesesuaian kerja dengan kompetensi yang dimiliki, akses terhadap kebutuhan yang dibutuhkan dan otoritas dalam mengambil suatu keputusan.

McPhie & Rose (2008) memberikan pendapatnya tentang faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*, yaitu :

- 1) *Emotional and Rational Commitment* (Komitmen emosional dan rasional)

Karyawan dapat berkomitmen untuk organisasi dalam dua cara: secara rasional dan emosional. Karyawan berkomitmen rasional untuk sebuah organisasi ketika mereka melihat bahwa mereka secara pribadi akan menguntungkan secara finansial, perkembangan, atau profesional dari satu atau kombinasi dari manajer mereka, rekan tim, atau organisasi. Karyawan memiliki komitmen emosional saat mereka mempercayai, menghargai atau mencintai pekerjaan mereka, manajer mereka, tim mereka. Komitmen rasional dapat menciptakan alasan yang kuat bahwa karyawan akan loyal pada organisasi mereka dan mengapa mereka terdorong untuk memenuhi standar kinerja mereka. Namun, karyawan yang mendapatkan kebanggaan,

inspirasi, dan kesenangan dari pekerjaan mereka dan organisasi mereka adalah karyawan yang mampu melakukan pekerjaannya secara bijaksana dan keratif.

2) *Discretionary Effort (Upaya Discretionary)*

Usaha diskresioner adalah ketika karyawan dikategorikan memberikan upaya mereka yang terbaik, bukan kerja minimum yang diperlukan hanya untuk membuat atasan mereka senang. *Engagement* karyawan akan lebih besar, bila mereka dimungkinkan mendapatkan keleluasaan kerja untuk memperbaiki diri mereka sendiri dan, pada gilirannya, kinerja organisasi mereka.

3) *Job Satisfaction (Kepuasan kerja)*

Banyak organisasi telah mencoba untuk fokus pada cara bagaimana memuaskan karyawan mereka dalam keyakinan bahwa karyawan yang puas adalah karyawan yang produktif. Kepuasan umumnya diukur melalui survei secara periodik yang hasilnya dimaksudkan untuk memacu tindakan manajemen dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Gaji yang kompetitif dan tunjangan dengan keseimbangan antara kerja dan kehidupan yang sehat, semuanya dapat membantu mendorong kepuasan karyawan.

Uraian diatas menggambarkan bahwa apabila sebuah organisasi sudah membayarkan manfaat, dan lingkungan kerja mampu menghasilkan karyawan yang puas, maka suatu keniscayaan karyawan akan membentuk ikatan yang kuat dengan organisasinya. Ketika karyawan merasa *engaged* dengan perusahaannya, mereka mungkin berada di level kepuasan yang rendah tetapi masih tetap

berkomitmen. Tapi ketika dimulai dari rasa kepuasan karyawan yang rendah, mereka akan melepaskan dan segera meninggalkan organisasi baik secara fisik maupun mental, atau bahkan lebih buruk. Hal ini tentu tidak diinginkan oleh perusahaan manapun yang mengunggulkan strategi *Employee Engagement* dalam salah satu rencana strategisnya. Berbagai penelitian dan riset telah mulai dilakukan sejak kesadaran akan pentingnya *Employee Engagement* mengemuka. Berbagai model *Employee Engagement* ditawarkan oleh berbagai penyedia jasa konsultan. Agar dapat menentukan model *Employee Engagement* yang tepat dan sesuai dengan perusahaan, penjelasan tersebut akan disampaikan sebagaimana uraian berikut.

2.3.3. Model dari *Employee Engagement*

Berikut disampaikan beberapa model *Employee Engagement*.

- a. Pendekatan untuk *Employee Engagement*, dibahas oleh Robinson et al (2004), menekankan pentingnya 'merasa dihargai dan *engage/* terlibat' sebagai pendorong utama dari *Engagement*. Terkait hal tersebut, *feeling valued and involved*, didalamnya terdapat sejumlah elemen yang memiliki pengaruh yang bervariasi pada sejauh mana karyawan akan merasa dihargai dan meningkatkan rasa "*engage*" tersebut. Gambar 2.2, yang didasarkan pada model diagnostik dalam Robinson et al (2004), menggambarkan *driver Engagement* disarankan melalui survei terhadap lebih dari 10.000 karyawan. Robinson et al (2004) menyatakan bahwa ini bisa menjadi pointer berguna untuk organisasi terhadap aspek- aspek kehidupan kerja

yang membutuhkan perhatian serius jika tingkat *Engagement* yang dipelihara atau ditingkatkan.

b. Gallup (1993-1998) menyampaikan 4 (empat) dimensi dalam *Employee Engagement*, bahwa Gallup melakukan pengukuran terhadap 4 dimensi perilaku yang berpotensi menimbulkan “Employee Engagement”, muncul dari kualitas atasan dalam mengelola kemampuannya dan mempertemukan kebutuhan emosi karyawan dan lingkungan kerjanya, yang diterjemahkan dalam 4 (empat) pernyataan berikut :

- *How can we grow* : yaitu kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam 6 bulan terakhir
- *Do I Belong* : memiliki teman baik, rekan kerja yang berkomitmen pada kualitas kerja, misi dan tujuan perusahaan, pendapat karyawan yang diperhitungkan
- *What Do I Give* : dorongan untuk maju, atasan yang perhatian, adanya pengakuan atas prestasi kerja dalam 6 hari terakhir, melakukan yang terbaik setiap harinya
- *What Do I Get* : peralatan kerja yang mendukung dan karyawan tahu apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya.

c. *Hewitt (2005)* menyebutkan istilah *Employee Engagament* dalam terminologi yang lebih spesifik, dan menerjemahkannya dalam model 3 (tiga) kunci perilaku :

- *SAY* : karyawan yang engaged akan konsisten mengatakan dan menyampaikan hal-hal yang positif tentang organisasinya kepada

koleganya, karyawan sesama rekan kerja dan customernya

- *STAY* : karyawan yang engaged akan memiliki hasrat dan keinginan yang kuat untuk selalau menjadi bagian dari organisasinya
- *STRIVE* : karyawan yang engaged akan dengan sukarela melakukan kerja ekstra demi mencapai tujuan perusahaan.

Uraian diatas menggambarkan berbagai model *Employee Engagement* yang dapat digunakan untuk mengukur level *engagement* pada karyawan sebagai independen variabel. Dalam menentukan dimensi-dimensi pengukurannya, sangat penting untuk mengetahui faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi *Employee Engagement*. Berikut disampaikan pemaparannya.

2.3.4. Faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

Hal – hal yang menjadi faktor berpengaruh terhadap *Employee Engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Secara umum McBain (2007) dalam Margareth & Saragih (2008) menjelaskan bahwa ada 3 (tiga) kluster utama yang menjadi penggerak *Employee Engagement*, yaitu :

a. Organisasi

Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak *Employee Engagement* adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, *brand* organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap *supportive* serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *Employee Engagement*. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat

dukungan pimpinan dan organisasi.

b. Manajemen dan Kepemimpinan

Engagement dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Dalam menciptakan *Employee Engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan feedback dan teknik penilaian kinerja. Hal-hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan *Employee Engagement* sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak *Employee Engagement*.

c. Working life.

Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *Employee Engagement*. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan *Employee Engagement*. Pertama, lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural.

Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi. Kedua, lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi karyawan secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi. Ketiga, organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan. Dalam banyak penelitian dijelaskan bahwa ketika konflik antara pekerjaan dan keluarga

terjadi, karyawan akan cenderung memutuskan keluar dari pekerjaan.

Schielmann (2011:220) mengungkapkan bahwa hal yang dapat menghilangkan *Engagement* ialah:

- a Kekhawatiran terhadap keamanan kerja, misalnya keamanan kerja atau jaringan keamanan finansial berbentuk benefit atau kompensasi.
- b Perlakuan yang adil, berdasarkan literatur keadilan organisasi dan produser, mencakup masalah persamaan gaji atau promosi.
- c Kompensasi yang cukup, berbentuk gaji, benefit, atau penghasilan tambahan lainnya yang memungkinkan karyawan memenuhi standar hidup yang diinginkan
- d Diperlakukan dengan penuh hormat dan bermartabat, merupakan salah satu elemen kepuasan terkuat terhadap supervisor dan perusahaan, dan biasanya merupakan prediktor kuat atas hasil-hasil lainnya, seperti pergantian karyawan
- e Faktor-faktor yang berhubungan dengan stress, seperti permasalahan menyeimbangkan pekerjaan dengan tuntutan keluarga, pekerjaan yang berlebihan, standar yang tidak realistis, dan konflik kerja yang jelas menyebabkan kepuasan yang rendah. Pada sisi lain, stress dapat menjadi terlalu rendah. Stres-U atau stress balik yang menciptakan kegembiraan misalnya, tidak dapat terjadi apabila tuntutan kerja terlalu rendah.

HR global (2010) mengungkapkan faktor organisasi yang mempengaruhi Employee Engagement yaitu :

- Budaya kerja yang menghargai kinerja.

- Ekspektasi pekerjaan jelas
- Alat / metode kerja yang mencukupi untuk menyelesaikan pekerjaan
- Tingkat motivasi yang tinggi
- Adanya sistem umpan balik dan mentoring yang terstruktur
- Kesempatan untuk pengembangan karir dan profesionalisme
- Sistem insentif, penghargaan dan pengakuan yang fair.
- Adanya kepemimpinan yang efektif.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kanexa (HRglobal, 2010), dapat disimpulkan angka keterikatan kerja dengan berdasarkan 4 prinsip dasar atau driver, yang memperlihatkan bahwa komitmen karyawan dipengaruhi oleh:

- Pemimpin yang memberikan insiprasi keyakinan terhadap masa depan
- Manager yang menghargai karyawan / bawahan
- Pekerjaan yang menyenangkan di mana karyawan memiliki pengetahuan tentang bagaimana melaksanakannya dengan baik.
- *Top Management* yang memperlihatkan tanggung jawab nyata kepada karyawan dan masyarakat.
- Setelah seluruh uraian diatas yang menyampaikan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*, uraian berikut akan memaparkan dampak *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan perusahaan.

Apabila melihat dari judul penelitian yang dilakukan, kiranya perlu untuk mencari tahu beberapa penelitian yang berkaitan dengan *Employee Engagement* dan kompensasi. Uraian berikut akan mencoba menjawab pertanyaan tersebut.

2.4 Hubungan antara Kompensasi dan *Employee Engagement*

Terdapat beberapa penelitian yang mengkaitkan antara *Employee Engagement* dengan *HRM practices* (praktek sumber daya manusia) baik secara langsung maupun tak langsung (Meyer & Smith, 2000 : 319). Termasuk di dalamnya adalah Kompensasi. Dalam sebuah Artikel berjudul “*Fostering Employee Involvement and Engagement through Compensation and Benefits*”, Ledford (2010), Murvey et.al (2002), Ledford, Heneman dan Salmiki (2008), Zingheim Schuster (2007), Ledford dan Lucy(2003) menyebutkan bentuk kompensasi yang berpengaruh untuk meningkatkan Engagement adalah :

- *Skill base pay* (gaji untuk skill dan kompetensi)
- *Short term incentives* (termasuk *cash bonus, gain sharing, profit sharing*)
- *Long term incentives* (pembagian saham, tergantung kinerja perusahaan)
- *Benefits* (asuransi kesehatan, cuti yang dibayar, dan manfaat pensiun)

Untuk *Short Terms Incentives*, 50 % sampel dari perusahaan teknologi yang berkembang sangat cepat di Amerika memberlakukan bentuk kompensasi ini untuk meningkatkan *Engagement* karyawannya. Haygroup (2001) melaporkan bahwa gaji, insentif dan imbalan adalah eksternal motivator yang jarang diberikan pada karyawan. Bila perusahaan tidak memberi gaji karyawan yang kompetitif, atau perusahaan tidak menghargai kinerja karyawan dengan gaji yang lebih baik, karyawan akan mengalami *disengaged*.

Dow Scott & Tom McMullen (2010) menemukan bahwa Struktur, program dan kebijakan *Total Rewards* sangat berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.

Selain dari *rewards system*, dan *Kompensasi*, Banks dan May (1999) menemukan bahwa fokus dalam meningkatkan *Employee Engagement* melalui *performance management*, dapat mendorong peningkatan kinerja sehingga tercapainya tujuan organisasi melalui cara yang fokus pada kinerja itu sendiri.

Berdasarkan hasil penelaahan terhadap sejumlah teori, Demerouti dan Cropanzano (2010) menyimpulkan bahwa *Engagement* dapat membawa pada peningkatan kinerja sebagai akibat dari sejumlah mekanisme. Kesimpulan ini juga didukung oleh semakin banyak studi menunjukkan hubungan positif antara *Engagement* dan *performance Individual* (Xanthopoulou et al., 2008) serta meta-analisis ini yang menemukan *Engagement* signifikan berhubungan dengan sejumlah konsekuensi termasuk komitmen, kesehatan, keinginan berpindah, dan kinerja (Halbesleben, 2010).

Berdasarkan sebuah jurnal yang ditulis oleh Jamie A Gruman dan Alan M. Saks (2010) yang berjudul *Performance Management and Employee Engagement*, digambarkan tentang pendekatan pada proses *Performance Management* yang didalamnya termasuk *Employee Engagement* dan *driver* kunci untuk meningkatkan *Employee Engagement* dalam setiap tahapannya. Dalam jurnal tersebut disebutkan tentang desain “*engagement management process*” yang dimulai dari *Goal Setting*, *Psychological contracts*, *Engagement facilitation*, *Performance and Engagement appraisal feedback*.

Penelitian tentang *burnout* yang dianggap oleh beberapa orang sebagai kebalikan dari *Engagement*, juga menemukan bahwa hal itu berkaitan dengan produktivitas yang lebih rendah dan kinerja (Maslach dkk., 2001). Dengan demikian, hubungan

antara *Engagement* dan *performance* adalah konsisten dengan model *Engagement*, teori, dan penelitian.

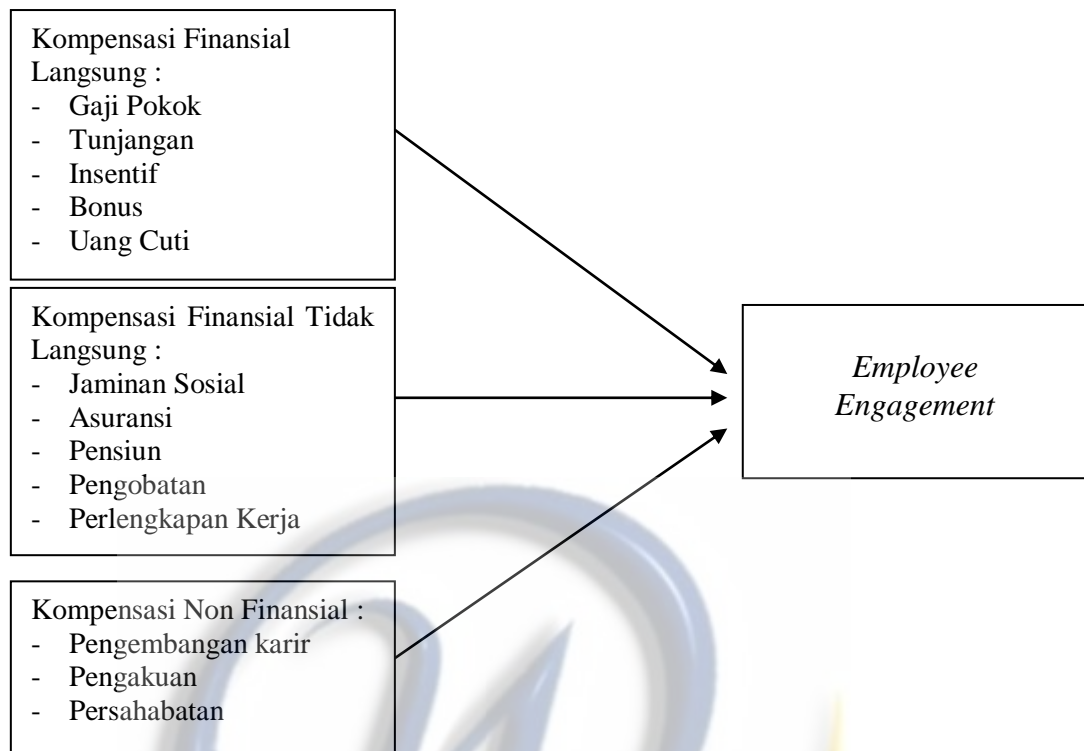
Temuan dari peneliti APQC's *Collaborative Benchmarking research* (Anand & Banu 2011) melengkapi pernyataan diatas. Bahwa *Employee Engagement* dapat dibangun melalui praktik manajemen sdm. Penelitian tersebut menyebutkan bahwa untuk mengikat *Engaging Key Talent* melibatkan 2 (dua) cara :

- a. Mendengarkan apa kata karyawan, mengumpulkan *feedback* dari mereka, dan melakukan tindak lanjutnya
- b. Memberi perhatian lebih pada kepuasan kerja melalui *regular performance, Management, Regular Recognition, compensation and benefits* yang adil , dan kesempatan para karyawan untuk mengembangkan dirinya secara personal dan professional.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka variabel Kompensasi yang mempengaruhi *Employee Engagement* dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Kompensasi* : Dessler (Dessler, 2005 : 443), Milkovich dan Newman (2005:6) , Mathis & Jackson (2000), Michael dan Harold (1993), Mondy dan Noe (1993)
2. *Employee Engagement* : Hewitt Associates (2005), Robinson *et.al* (2004), Schmidt, & Hayes (2002), Buckingham (1999) Harter, Kahn (1990 : 192).

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka bisa digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka teoritis dan pemikiran pemikiran yang diajukan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H₁ : Kompensasi Finansial Langsung memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.
- H₂ : Kompensasi Finansial Tidak Langsung memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.
- H₃ : Kompensasi Non Finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

H₄ : Kompensasi Finansial Langsung, Kompensasi Finansial Tidak Langsung, dan Kompensasi Non Finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.



