

**PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMUNIKASI INTERNAL
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* KARYAWAN
PT. HARMONI PANCA UTAMA (HPU) JOB SITE SEPARI
KUTAI KARTANEGARA KALIMANTAN TIMUR**

Tesis S-2
Program Studi Magister Manajemen



Oleh :
IDA BAGUS AGUNG PERMANA
161103184

**MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2019**

Tesis S-2
Program Studi Magister Manajemen

**PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMUNIKASI INTERNAL
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* KARYAWAN
PT. HARMONI PANCA UTAMA (HPU) JOB SITE SEPARI
KUTAI KARTANEGARA KALIMANTAN TIMUR**



Oleh:

IDA BAGUS AGUNG PERMANA

161103184

Kelas 16.1.D

MAGISTER MANAGEMENT
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
20019

LEMBAR PENGESAHAN
TESIS

Judul : Pengaruh Kompensasi dan Komunikasi Internal terhadap
Employee Engagement Karyawan PT. Harmoni Panca
Utama (HPU) Job Site Separi Kutai Kartanegara
Kalimantan Timur

Oleh : Ida Bagus Agung Permana

NIM : 161103184

Mengetahui/menyetujui

Dosen Pembimbing I

Dr. Zaenal Mustofa EQ.MM

Dosen Pembimbing II

Drs. Amin Wibowo, MBA

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Pertanyaan Penelitian.....	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Tinjauan Pustaka	9
1. <i>Employee Engagement</i>	9
2. Kompensasi	31
3. Komunikasi Internal.....	38
4. Masa Kerja.....	40
5. Usia	41
B. Penelitian Terdahulu	43
C. Kerangka Penelitian	44
BAB III METODE PENELITIAN	49
A. Data Penelitian	49
B. Populasi dan Sampel	49
C. Definisi Variabel.....	50
D. Teknik Pengumpulan Data.....	52
E. Metode Analisis Data.....	53
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	59
A. Hasil Penelitian	59
1. Uji Instrumen	59
2. Hasil Deskripsi Responden	62
3. Deskripsi Variabel	63
4. Asumsi Klasik.....	65

5. Analisis Regresi Berganda.....	68
B. Pembahasan.....	70
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	76
A. Kesimpulan	76
B. Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN.....	83

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRAK

PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* KARYAWAN PT. HARMONI PANCA UTAMA (HPU) JOB SITE SEPARI KUTAI KARTANEGARA KALIMANTAN TIMUR

Oleh:

IDA BAGUS AGUNG PERMANA

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement* di PT Harmoni Panca Utama dan pengaruh komunikasi internal terhadap *employee engagement* di PT Harmoni Panca Utama.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Variabel pada penelitian ini terdiri dari dua variabel independen yaitu kompensasi, komunikasi internal dan satu variabel dependen yaitu *employee engagement*. Seluruh variabel penelitian akan dirumuskan menjadi sebuah kuesioner dalam bentuk pernyataan dan menggunakan skala Likert dengan 5 pilihan level yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Metode analisis yang digunakan untuk memecahkan masalah dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS yaitu Uji Analisis Regresi Berganda dan statistik Uji T serta Uji F.

Hasil analisis awal yang dilakukan menunjukkan bahwa indikator yang digunakan valid untuk mengukur variabel yang ada. Hasil analisis selanjutnya menunjukkan bahwa kedua variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan 31,6% variasi keputusan pembelian, sedangkan 68,4% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 17,301. Hal ini menunjukkan bahwa nilai dari $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil uji T menunjukkan bahwa nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$. Oleh karena itu, dapat peneliti simpulkan 1) ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap *employee engagement*, 2) ada pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi internal terhadap *employee engagement*, 3) secara bersama-sama ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dan komunikasi internal terhadap *employee engagement*.

Kata kunci: kompensasi, komunikasi internal, *employee engagement*

ABSTRACT

THE EFFECT OF INTERNAL COMPENSATION AND COMMUNICATION ON EMPLOYEE ENGAGEMENT OF EMPLOYEES PT. HARMONI PANCA UTAMA (HPU) JOB SITE SEPARI KUTAI KARTANEGARA EAST KALIMANTAN

By:

IDA BAGUS AGUNG PERMANA

The purpose of this study was to analyze the effect of compensation for employee engagement at PT Harmoni Panca Utama and the influence of internal communication on employee engagement at PT Harmoni Panca Utama.

This research is quantitative descriptive. The variables in this study consisted of two independent variables namely compensation, internal communication and one dependent variable, employee engagement. All research variables will be formulated into a questionnaire in the form of a statement and use a Likert scale with 5 levels of choice that is strongly agree, agree, neutral, disagree and strongly disagree. The analytical method used to solve the problem in this study uses the SPSS application, namely the Multiple Regression Analysis Test and the T Test and F Test statistics.

The results of the initial analysis conducted indicate that the indicators used are valid for measuring existing variables. The results of the subsequent analysis show that the two variables used in this study can explain 31.6% of the variation in purchasing decisions, while the remaining 68.4% is explained by other factors not used in this study. Based on the results of the hypothesis test it can be seen that the calculated F value is 17.301. This shows that the value of $F_{count} > F_{table}$, then H_0 is rejected and H_a is accepted. The results of the T test show that the value of $T_{count} > T_{table}$. Therefore, researchers can conclude 1) there is a positive and significant influence between compensation for employee engagement, 2) there is a positive and significant influence between internal communication on employee engagement, 3) together there is a positive and significant influence between compensation and internal communication towards employee engagement.

Keywords: compensation, internal communication, employee engagement

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peran sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau institusi sangatlah penting karena manusia merupakan penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kemampuan dan kemauan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan menjadi kontribusi paling besar bagi keberhasilan suatu perusahaan (Munandar, 2001). Dalam mengembangkan strategi bisnis saat ini, bidang teknologi lebih mendominasi dibandingkan bidang sumber daya manusia. Meskipun teknologi berperan penting dalam mendukung berjalannya proses input data, pengolahan data, dan penyajian output dalam bentuk informasi, tetapi teknologi tidak dapat menggantikan peran manusia dalam berpikir kreatif dan melakukan inovasi di dalam bekerja (Purnawanto, 2010).

Sebagai perusahaan yang tengah berkembang, PT. HPU terus berupaya untuk memaksimalkan potensi perusahaan termasuk salah satunya adalah potensi sumber daya manusia. Salah satu strategi yang ditempuh adalah dengan meningkatkan kapasitas, kapabilitas serta kesejahteraan karyawan yang diharapkan sejalan dengan peningkatan kinerja perusahaan. Telah terbukti pada banyak penelitian terdahulu seperti Harry (2014) dari Universitas Atmajaya; Dewi (2012) dari Universitas Indonesia dan Bardin (2016) dari IPB bahwa ada kaitan kuat antara tingginya *employee engagement* seseorang terhadap kinerja yang diberikan pada organisasi. Dewasa ini, *employee engagement* menjadi dasar seluruh organisasi sebagai salah satu strategi atau langkah untuk

mempertahankan dan pengelolaan sumber daya manusia (Finney, 2010).

Menurut Adryanto (2014), *employee engagement* adalah tingkat komitmen karyawan terhadap suatu atau seseorang di dalam organisasi yang menunjukkan sejauh mana mereka mau bekerja keras serta seberapa lama mereka mau tetap bergabung dengan organisasi sebagai konsekuensi dari komitmen yang dibuat. Seperti yang dikemukakan oleh Hewitt (2013) bahwa *employee engagement* akan menghasilkan 3 elemen (3S) yaitu *Say* (berbicara positif tentang organisasi), *Stay* (bertahan dalam organisasi), dan *Strive* (termotivasi untuk bekerja lebih serius).

Sridevi (2010) juga telah memaparkan bahwa *employee engagement* mempunyai kaitan yang erat terhadap status karyawan mengartikan bahwa *employee engagement* yang baik mampu memperkuat status karyawan. Karyawan merasa lebih nyaman dan berharga ketika mendapat pengakuan yang tulus dari sesamanya misalkan karyawan sebagai karyawan tetap atau karyawan tidak tetap. Di sisi lain, karyawan administrasi juga membutuhkan kesempatan berkembang atau peluang belajar untuk meningkatkan kompetensi dibidangnya masing-masing.

Mujiasih dan Ratnaningsih (2004) berpendapat, jika perusahaan dapat mempertahankan tingkat *engagement* karyawannya, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan, di antaranya : 1) dapat mempertahankan karyawannya, karena karyawan merasa senang bekerja di perusahaan, 2) membantu perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaik agar mereka tidak mudah tertarik dengan perusahaan lain, 3) membantu mencapai target perusahaan. Muncul opini

yang memperlmasalahkan gaji (kompensasi) sebagai penyebab pindahnya seorang karyawan ke perusahaan lain yang dapat memberikan pendapatan lebih (Berry, 2010). Alasan ini sudah menjadi isu klasik yang memang tidak dapat dipungkiri. Akan tetapi faktanya tidak hanya masalah gaji saja. Kompensasi dalam pengelolaannya harus memastikan keadilan internal dan eksternal yang akan memengaruhi tingkat kepuasan dan keterlekatan karyawan terhadap organisasi. Keadilan internal dilakukan dengan memastikan jabatan yang memiliki kualifikasi dan resiko lebih tinggi akan dibayar lebih tinggi dan begitu sebaliknya. Sedangkan keadilan eksternal dilakukan dengan memastikan keadilan kompensasi jika dibandingkan dengan pekerjaan yang sama dalam dunia kerja. Menurut Alvi et al (2014), kompensasi karyawan tidak hanya berbentuk gaji atau upah yang diberikan perusahaan, tetapi juga berupa kompensasi non-finansial seperti pelayanan kesehatan, jaminan asuransi, dan perencanaan waktu pensiun bagi karyawan. Kompensasi yang didapatkan karyawan menjadi salah satu faktor penting untuk kepuasan kerja karyawan (Alvi et al, 2014).

Employee engagement menjadi salah satu *impact* yang bisa didapatkan perusahaan setelah melakukan pengelolaan SDM pada karyawannya. Gill (2012) mendefinisikan karyawan yang *engaged* adalah seorang karyawan yang telah mendapatkan kompensasi yang baik dan karyawan tersebut merasa memiliki keselarasan dengan perusahaannya.

Survei yang dilakukan oleh Abraham (2012), bahwa kunci dari menciptakan karyawan *engaged* adalah dengan memenuhi kepuasan kerja

karyawan, dikarenakan karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan melakukan pekerjaan mereka dengan sangat baik. Maka dari itu, manajemen kompensasi yang diberikan sebagai imbalan bagi karyawan dengan tujuan memenuhi dan memuaskan kebutuhan karyawan perlu dikelola dengan baik oleh perusahaan jika menginginkan karyawan potensial dapat bertahan di perusahaan tersebut.

Hamdani (2003) menyatakan bahwa gaji tidak terlalu menarik dibandingkan dengan penghargaan atas kontribusi yang diberikan. Karyawan merasa lebih nyaman dan berharga ketika mendapat pengakuan yang tulus dari sesamanya. Di sisi lain, karyawan administrasi juga membutuhkan kesempatan berkembang atau peluang belajar untuk meningkatkan kompetensi dibidangnya masing-masing.

Sridevi (2010) juga telah memaparkan bahwa *employee engagement* berhubungan erat dengan retensi karyawan mengartikan bahwa *employee engagement* yang baik mampu mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*) dan secara langsung mengurangi tingkat *turnover*. Produk, pelayanan, strategi dan teknologi, serta struktur biaya yang lebih baik, semua hal tersebut menentukan hasil yang terbaik, namun hal ini dapat dilakukan oleh siapa saja tanpa memunculkan inovasi. Satu hal yang menciptakan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan seperti kekuatan jangka panjang berasal dari kekuatan pekerja, orang-orang yang merupakan bagian dari perusahaan itu sendiri yaitu para karyawan. Dan jika hubungannya dengan orang-orang, penelitian telah memperlihatkan bahwa karyawan yang *engaged* secara

signifikan melakukan pekerjaannya dengan sangat baik sebagai pembeda dibandingkan dengan yang lain. Karyawan *engaged* adalah tujuan yang paling pokok. Dalam perspektif karyawan, pemberian kompensasi dan statusnya sebagai karyawan adalah kuncinya. Kompensasi dan status karyawan dapat meningkatkan *employee engagement* (keterlibatan karyawan) atau malah menciptakan suasana di mana seorang karyawan menjadi *disengaged* (merasa bukan bagian dari perusahaan/organisasi). Karyawan adalah investasi terbesar perusahaan dan sudah sepatutnya diberikan imbalan yang paling besar. Meskipun begitu hingga saat ini, dalam sebagian besar organisasi, karyawan lebih dilihat sebagai aset yang harus dikelola daripada para individual yang mampu menciptakan inovasi selanjutnya demi kesuksesan perusahaan. *Engagement* jangka panjang dimulai dengan komunikasi yang baik antara atasan dan karyawan serta di antara rekan kerja sehingga menumbuhkan lingkungan kerja yang positif.

Komunikasi adalah salah satu aspek penting dalam perusahaan. Dengan melalui komunikasi yang baik, tujuan perusahaan akan tercapai. Komunikasi dan organisasi tidak dapat pisahkan, karena dengan komunikasi akan terjadi sebuah interaksi dalam perusahaan. Komunikasi yang terjadi dalam perusahaan menjadi kunci penting dalam berjalannya sebuah perusahaan. Komunikasi dalam perusahaan juga dapat dikatakan sebagai komunikasi internal, dimana hanya terjadi dilingkup organisasi itu saja. Menurut Larkin dan Larkin (1994) terdapat tiga cara komunikasi dengan karyawan yaitu: komunikasi secara langsung oleh supervisors, *face-to-face communication*, dan komunikasi mengenai

pekerjaan.

Komunikasi menjadi salah satu hal penting dalam suatu organisasi, di dalam organisasi komunikasi internal (*internal communication*) sering mengalami kesulitan sehingga menyebabkan terjadinya ketidاكلancaran komunikasi atau *miss* komunikasi, hal ini biasa terjadi karena adanya kesalahpahaman, kurangnya keterbukaan antar karyawan sehingga membuat komunikasi tidak efektif dan pada akhirnya akan berdampak pada kinerja karyawan.

Komunikasi internal dapat dikatakan sebagai sarana pertukaran informasi dalam organisasi. Pertukaran informasi yang dilakukan oleh pihak manajemen, pemegang saham, dan karyawan yang ada di perusahaan (Adnjani dan Prianti, 2009). Komunikasi internal memiliki 2 bagian yaitu; penyedia informasi dan fasilitas terciptanya rasa komunitas dalam organisasi (Friedle dan Vercic, 2011). Komunikasi internal ini berfokus pada menghubungkan antar individu karyawan, kelompok-kelompok, dan organisasi yang menjadi fasilitator dalam menciptakan kerjasama yang spontan (Balakrishan dan Masthan, 2013). Pada studi yang dilakukan Guest dan Conway (2002) bahwa komunikasi itu sangat penting karena berhubungan langsung dengan pekerjaan sehari-hari, instruksi-instruksi pekerjaan atau feedback yang diterima karyawan terhadap pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan komitmen karyawan dengan meningkatkan kualitas dari komunikasi didalam perusahaan. Dapat dikatakan bahwa komunikasi internal dalam perusahaan akan membantu performa dari karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

B. Perumusan Masalah

Untuk merumuskan pengaruh antar variabel maka perlu dilakukan penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan komunikasi internal terhadap *employee engagement* yang menitikberatkan pada kinerja. Kinerja pegawai merupakan hal penting yang menjadi dasar terciptanya kinerja organisasi yang baik. Sehingga masalah-masalah yang berkaitan dengan kinerja pegawai perlu diidentifikasi dan mendapat perhatian khusus.

Berdasarkan masalah yang ditemukan pada data perusahaan serta informasi tambahan yang diterima dan *research gap* yang ditemukan pada penelitian terdahulu, permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah menganalisis adanya pengaruh kompensasi dan komunikasi internal terhadap *employee engagement* (pengaruh antara variable independent dengan variable dependent)

C. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap tingkat *employee engagement* masing-masing karyawan?
2. Bagaimana pengaruh komunikasi internal terhadap tingkat *employee engagement* masing-masing karyawan?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian dilaksanakan dengan tujuan

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement* di PT Harmoni Panca Utama.

2. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap *employee engagement* di PT Harmoni Panca Utama.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan:
 - a. Sebagai bahan pertimbangan untuk pembuatan kebijakan dan perencanaan SDM selanjutnya.
 - b. Hasil penelitian ini akan bermanfaat bagi internal PT Harmoni Panca Utama sebagai bahan perumusan kebijakan dan strategi pengembangan SDM,
 - c. Sedangkan untuk kepentingan luas hasil penelitian ini akan bermanfaat sebagai salah satu literatur untuk tipikal perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan (*mining*).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

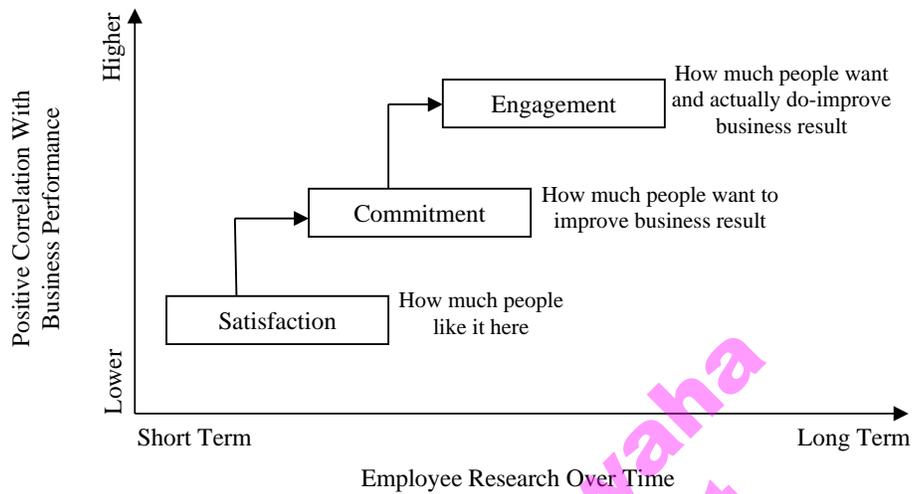
1. *Employee Engagement*

a. *Pengertian Employee Engagement*

Engagement sendiri dapat diartikan sebagai rasa dan tujuan seorang individu, inisiatif pribadi, kemampuan beradaptasi, usaha, dan ketekunan yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (Mayanasia, 2012) artinya kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) saja pada saat ini sudah dianggap kurang memadai bagi organisasi untuk menunjang kinerja karyawan. Bisa saja terjadi karyawan yang memiliki kepuasan tinggi, justru tidak termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang terbaik. Lebih dari sekedar kepuasan kerja, karyawan diharapkan mempunyai engagement, suatu keterlibatan, komitmen, keinginan berkontribusi dan rasa memiliki (*ownership*) terhadap pekerjaan dan organisasi, termasuk pula didalamnya timbulnya rasa saling percaya (*trust*), loyalitas terhadap pekerjaan dan organisasi, serta kebanggaan terhadap organisasi dan semangat bekerjasama (Yunanto, Ary dan Daryono, 2011).

Engagement karyawan merupakan faktor penting bagi kesuksesan perusahaan karena dapat memberikan *competitive advantage*. Karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi akan memiliki energi yang tinggi, komitmen dan job *ownership* serta kebanggaan (*pride*) terhadap organisasi, produktivitas, loyalitas dan semangat kerja yang tinggi pula (Yadnyawati, 2012).

Gambar 2.1. Bagan tingkatan *Employee engagement*



Employee engagement memiliki tingkatan-tingkatan mulai dari ranah kognitif, afektif, konatif maupun perilaku. Dari ranah kognitif menggambarkan aspek pikiran, yang intinya adalah aspek evaluasi logis terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (Dimensi Organisasi). Ranah afektif adalah aspek emosional, yang meliputi *sense of belonging* dan kebanggaan terhadap organisasi maupun pekerjaannya (Dimensi Pekerjaan). Ranah konatif menyatakan niat (*intention*) seberapa jauh keinginan untuk berbuat bagi organisasi, dan dari sisi perilaku apakah tindakan nyata yang menunjukkan dukungan terhadap organisasi (Dimensi Peluang dan Dukungan Perusahaan Terhadap Karyawan).

Komitmen terhadap kesuksesan pekerjaan sering disebut sebagai *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan suatu istilah yang relatif baru dalam ilmu sumber daya manusia, dimana kata tersebut sering digunakan oleh lembaga konsultan yang khusus bergerak dalam bidang sumber daya manusia. *Employee engagement* merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang

menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini telah didefinisikan oleh salah satu organisasi riset terkemuka sebagai hubungan emosional yang tinggi yang seorang karyawan rasakan terhadap organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya (Risher, 2010).

Gallup Organization (dalam Tritch, 2003) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai nilai *engagement* merupakan pekerja yang memiliki keterlibatan secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan mereka. Selain definisi tersebut, pandangan populer dari istilah ini menyatakan bahwa *employee engagement* tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Macey & Schneider, 2008). *Employee engagement* menurut Thomas (2007) merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil dan adalah hasil interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu bekerja. Menurut Kahn (Nusatria, 2011) *engagement* merupakan gagasan multidimensi karyawan dapat secara emosi, kognitif, atau fisik terikat.

Engagement terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan/atau secara emosi terhubung dengan orang lain. *Disengaged employees*, di sisi lain, melepaskan diri dari tugas kerja dan menarik diri secara sadar dan penuh perasaan (Luthans dan Peterson 2002 dalam Nusatria, 2011). Conference Board (dalam Vibrayani, 2012) menyebutkan bahwa *engagement* pada karyawan adalah

sebuah hubungan yang kuat secara emosional dan intelektual yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja, yang pada gilirannya, akan mempengaruhi dia untuk memberikan upaya lebih pada pekerjaannya. Kahn (1990) menyebutkan bahwa *engagement* adalah konstruk yang melihat perbedaan diantara karyawan dan berapa banyak energy dan dedikasi diberikan di tempat kerja. *Engagement* memiliki konstruk yang multidimensional dimana *engagement* bukan hanya ditataran emosional, tapi juga secara fisik dan kognitif (Vibrayani, 2012). Hal ini senada dengan May, Gilson dan Harter (2004) yang menyebutkan bahwa karakteristik *engagement* yang memiliki 3 dimensi sebagai komponen yaitu: komponen fisik berupa energi yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan, komponen emosi yaitu berupa dedikasi yang diberikan pada pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, serta komponen pikiran yaitu berupa keadaan dimana karyawan larut dalam pekerjaannya sehingga meluangkan hal-hal di sekelilingnya. Cook (dalam Vibrayani, 2012) juga menyebutkan bahwa *engagement* memiliki tiga aspek, yaitu perasaan (*feeling*), pemikiran (*thinking*), dan perbuatan (*doing*).

Roma dan Baker (2002), merumuskan *engagement* sebagai kebalikan dari *burn out*, yaitu sebagai keadaan dimana karyawan merasa positif dan puas terhadap pekerjaannya. Konstruk motivational ini ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keasyikan) pada karyawan. Karyawan yang *engaged* memiliki energy dan berhubungan secara efektif dengan aktivitas kerja mereka. Menurut Schaufeli *et al* (2002) mereka juga melihat diri mereka mampu menghadapi secara tuntas tuntutan dalam pekerjaan

mereka oleh karena itu, dapat dikatakan *engagement* karyawan bukanlah perasaan sesaat terhadap keadaan tertentu, tetapi *engagement* merujuk pada hal yang lebih stabil yang berfokus pada bagaimana pengalaman psikologis serta konteks kerja mempengaruhi proses karyawan dalam menghadirkan diri mereka pada pekerjaan mereka.

Employee engagement memiliki keterkaitan dengan berbagai gagasan dalam perilaku organisasi namun tetap berbeda. *Employee engagement* bukan hanya sekedar sikap seperti komitmen organisasi tetapi merupakan tingkat seorang karyawan penuh perhatian dan melebur dengan pekerjaannya. Dalam literatur akademis *employee engagement* telah didefinisikan sebagai konstruk yang unik dan berbeda yang mengandung komponen kognitif, emosi, dan perilaku yang berhubungan dengan kinerja individu. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Martha (2011) bahwa *employee engagement* berbeda dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi berhubungan dengan sikap dan kedekatan dengan organisasi. Sedangkan *engagement* bukan sikap, melainkan tingkatan yang dimana individu memiliki perhatian lebih dalam menjalankan peran mereka di lingkungan pekerjaan. *Employee engagement* sudah digunakan secara luas dan menjadi istilah yang populer (Robinson *et al*). Meskipun begitu, Robinson juga menyatakan bahwa masih terdapat sedikit riset akademis dan empiris pada topik yang sudah menjadi begitu populer ini. Robinson *et al* (dalam Robertson dan Cooper, 2010) memberikan definisi *engagement* sebagai “sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan, seorang karyawan yang terikat (*employee*

engaged) memiliki kesadaran terhadap bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi”.

Kesadaran bisnis yang dimiliki oleh karyawan akan membuatnya memberikan upaya terbaik mereka dalam meningkatkan kinerja mereka. Mereka sadar bahwa kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja mereka. *Engagement* bukanlah sikap, tapi ia adalah sebuah perilaku yang menjadi pendorong kinerja sebuah organisasi (Welbourne, 2007). Sehingga yang disebut *engagement* semata-mata ditandai dengan adanya kemauan dan kemampuan karyawan dalam memastikan agar organisasi berhasil mencapai keberhasilan bisnisnya (Cook, S., dalam Vibrayani, 2012). Sehingga dapat dikatakan bahwa *engagement* merupakan hasil dari penggabungan beberapa keadaan seperti, bagaimana positifnya seorang karyawan dalam berpikir tentang perusahaan, seberapa positif perasaan karyawan terhadap organisasi dan bagaimana proaktifnya karyawan dalam upayanya mencapai tujuan organisasi baik kepada karyawan, kolega maupun kepada para pemangku kepentingan yang lain. Croston (2008) menyatakan bahwa *employee engagement* tidaklah sama dengan *employee satisfaction*, *employee engagement* merupakan sebuah perilaku yang didapat setelah karyawan merasa puas, kemudian memiliki kesadaran mengenai keadaan organisasi yang pada akhirnya menghasilkan pemahaman dari karyawan bagaimana dia dapat berkontribusi dalam sistem perusahaan. Sehingga dari pemahaman intelektual atas hal tersebut, karyawan dapat memberikan komitmennya pada organisasi untuk menghasilkan yang terbaik dan memberikan komitmen terhadap organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan dimana karyawan merasa positif dan puas terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (keasyikan) pada karyawan. *Engagement* bukanlah hal yang bersifat sementara dan merujuk pada keadaan tertentu, tapi lebih pada kondisi yang lebih terus menerus dan merupakan bentuk kesadaran yang terjadi tanpa dipengaruhi oleh kejadian, objek, dan perilaku tertentu.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Faktor-faktor ini meliputi drives yang membuat karyawan merasa *engagement* (Vazirani, 2007 dalam <http://tugasakhiramik.blogspot.co.id/2016/12/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html>) tersebut antara lain :

1) *Career Development*

Karir yang terus meningkat adalah harapan dari semua karyawan yang didukung dengan tersedianya tantangan dalam pekerjaan sekaligus menyediakan kesempatan kemajuan karir di organisasi (Vazirani, 2007). Dengan diberikannya kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan mempelajari keterampilan serta pengetahuan baru, maka karyawan akan menyadari potensi mereka masing-masing. Karyawan yang diberikan kesempatan karir dengan pekerjaan yang menantang akan lebih *engagement*. Pekerjaan yang menantang adalah drives utama kedua dari *employee engagement* (Perrin, 2003).

2) *Leadership*

Setiap karyawan memerlukan nilai yang jelas dari organisasi seperti

didengarnya pendapat mereka terutama oleh pemimpin (Vazirani, 2007; MacLeod & Clarke, 2009). Produktivitas karyawan akan meningkat seiring dengan sikap positif pemimpin kepada mereka (MacLeod & Clarke, 2009). Dalam sebuah studi yang dilakukan pada orang-orang Belgia ditemukan bahwa pemimpin transformasional mempengaruhi kekuatan, dedikasi, dan kesenangan karyawan (Castellano, 2008). Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Maslach, Schaufelli, & Leiter (2001) bahwa employee engagement dikarakteristikan dengan kekuatan, dedikasi dan kesenangan dalam bekerja.

3) *Autonomy*

Kebebasan untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan merupakan salah satu dari driver dari employee engagement dan sebanyak 61 % karyawan setuju akan hal ini. Karyawan akan lebih menerima resiko yang besar jika mereka menganggap bahwa mereka juga memiliki kontrol terhadap keputusan yang berhubungan dengan resiko tersebut (Perrin, 2003).

4) *Peers*

Individu yang memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerjanya akan memiliki pengalaman kerja yang lebih berarti. Ketika individu disegani, dihormati, dan dihargai kontribusinya, maka mereka akan meraih sense of meaningfulness dari interaksi tersebut. Hubungan interpersonal yang saling mendukung dan membantu antar karyawan akan meningkatkan level engagement dari karyawan tersebut (Vazirani, 2007).

5) *Image*

Ketika organisasi dipandang memiliki kualitas produk dan pelayanan yang

baik, tingkat engagement karyawan yang bekerja di organisasi tersebut cenderung tinggi. Selain itu, manager yang engaged juga mempengaruhi level engagement bawahannya (Vazirani, 2007).

6) *Communication*

Komunikasi dua arah dan terbuka dapat meningkatkan engagement karyawan (Robinson et al, 2004). Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyatakan ide-ide dan saran-saran yang lebih baik, sementara itu di saat yang sama, manager memberitahukan informasi-informasi yang berhubungan dengan karyawan kepada karyawan itu sendiri.

7) *Health and Safety*

Suatu riset menyebutkan bahwa level engagement akan tinggi apabila karyawan merasa aman ketika bekerja. Oleh karena itu, organisasi seharusnya membuat suatu sistem untuk kesehatan dan keselamatan kerja karyawan (Vazirani, 2007).

8) *Job Satisfaction*

Tidak ada karyawan yang engaged apabila ia tidak merasa puas dengan pekerjaannya. Oleh karena itu sangat penting untuk organisasi melihat apakah pekerjaan tersebut sesuai dengan tujuan karir yang disukai oleh karyawan tersebut (Vazirani, 2007).

9) *Usia, Jabatan, dan Lama Bekerja*

Pada penelitian mengenai employee engagement di US, karyawan yang memiliki rentang usia 30-39 tahun mempunyai tingkat engagement yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang berusia 40-49 tahun dan 50 tahun

ke atas (Sarkisian, Catsouphe, Bhate, Lee, Carapinha, & Minnich, 2011). Selain itu menurut penelitian Blessing White (2011) didapat ada korelasi yang kuat antara tingkat engagement dengan usia, dan peran dalam organisasi. Karyawan yang lebih tua dengan posisi yang tinggi tingkat kekuasaannya akan lebih engaged.

Kanexa (dalam Mujiasih, 2007) mengatakan bahwa ada empat prinsip dasar yang mempengaruhi *engagement*, yaitu:

- 1) Pemimpin yang memberikan inspirasi keyakinan terhadap masa depan,
- 2) Manajemen yang menghargai karyawan,
- 3) Pekerjaan yang menyenangkan dan
- 4) Bagian *top management* yang memperlihatkan tanggungjawab nyata kepada karyawan.

Sementara faktor-faktor yang dikatakan dapat mendorong terciptanya *employee engagement* oleh Branham dan Hirschfeld (Vibrayani, 2012) disebutkan adanya 6 faktor pendorong yang bersifat universal:

- 1) *Senior Leader* yang peduli, kompeten dan *engaged* (terlibat).
- 2) Manager yang efektif yang dapat membuat karyawan selaras dan *engaged*.
- 3) Kerjasama yang efektif disegala tingkatan karyawan.
- 4) Pengkayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan pertumbuhan profesional (*professional growth*).
- 5) Penghargaan terhadap kontribusi karyawan.
- 6) Peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Penggerak *employee engagement* akan berbeda ditiap jenis pekerjaan dan

organisasi. Secara umum terdapat 3 (tiga) kluster utama yang menjadi penggerak *employee engagement*, yaitu (Sridevi, 2010):

1) 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 dari organisasi.

2) Manajemen dan Kepemimpinan

Engagement dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan kekonsistenan pemimpin dalam mementoring karyawan. Dalam menciptakan *employee engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja (McBain, 2007). Hal-hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan *employee engagement* sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak *employee engagement*.

3) *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. Oleh karena itu manajer harus menjaga keseimbangan keduanya sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan tidak mengancam kehidupan keluarganya.

Sementara oleh Cook (2008) disebutkan faktor-faktor pendorong tingkat *engagement* karyawan dibagi menjadi 4 elemen dasar, yaitu

1) *Well being*

Keadaan dimana karyawan merasa senang dengan organisasi karena organisasi menunjukkan kepedulian terhadap karyawan.

2) *Information*

Information berhubungan dengan keadaan apakah perusahaan memiliki pandangan yang jelas kemana organisasi berjalan dan apa yang ingin dicapai, dan mengkomunikasikan hal tersebut secara jelas kepada karyawan merupakan aspek yang penting dalam mengikat karyawan.

3) *Fairness*

Fairness atau keadilan bisa dilihat dari berbagai aspek perjalanan karir seorang karyawan, yang dimulai dari proses *recruitment*, yang mana pengalaman positif mendapatkan posisi tepat, sampai dengan proses *performance management*, dimana karyawan merasakan kejelasan terhadap ekspektasi terhadap pekerjaan mereka berikut umpan balik yang membangun dan dilakukan secara tepat waktu.

4) Karir dan *talent management*

Proses ini berpengaruh terhadap peningkatan *engagement* karyawan, karena dengan adanya rencana pengembangan karyawan dan akses untuk mendapatkan *training* yang sesuai dengan kebutuhan mereka telah terbukti merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan budaya *engagement* seperti yang terungkap dalam penelitian Blessing White.

5) *Involvement*

Terjadinya komunikasi dua arah adalah salah satu ciri perusahaan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Watson Wyatt World Wide (2005), menemukan hubungan yang sangat kuat antara komunikasi di organisasi dengan *engagement* karyawan dan

tingkat *retention*. Mereka juga memiliki 20% *turn over rate* yang lebih rendah daripada perusahaan lain.

Croston (2008) juga menyebutkan bahwa dari berbagai penelitian diketahui ada 10 faktor yang merupakan faktor kunci yang mendorong *engagement* karyawan, antara lain:

- 1) Perilaku senior *leadership*.
- 2) Hubungan dengan atasan langsung.
- 3) Pekerjaan yang menarik dan menantang.
- 4) Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.
- 5) Keterlibatan dalam membuat keputusan.
- 6) Kewenangan untuk membuat kebijakan.
- 7) Budaya perusahaan yang kolaboratif.
- 8) Komunikasi internal yang efektif.
- 9) Pelatihan yang sesuai.
- 10) Struktur dan sistem yang mendukung.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah :

- 1) Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- 2) Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.
- 3) Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.

c. Jenis-jenis *Employee Engagement*

Menurut Wiley & Blackwell (2009) *engagement* adalah penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi yang muncul dalam

bentuk inisiatif, adaptibilitas, usaha, dan kegigihan yang mengarah kepada tujuan organisasi. Pada dasarnya, *engagement* dibagi menjadi dua jenis, yaitu perasaan untuk memiliki *engagement* dan perilaku *engagement* itu sendiri. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut.

1) *The Feel of Engagement*

Ada 4 komponen penting dalam diri karyawan agar memiliki *engagement*. Kombinasi dari empat elemen ini adalah yang membuat *engagement* menjadi baik yaitu:

a) Urgensi

Urgensi adalah suatu determinasi dan energi yang mengarah kepada satu tujuan. *Engagement* tidak bisa muncul hanya karena suatu energi biasa, tetapi energi yang sudah mengarah kesatu tujuan. Urgensi juga diartikan sebagai suatu dorongan yang memaksa munculnya suatu perilaku untuk mencapai tujuan. Secara konseptual, urgensi memiliki kaitan dengan resiliensi, atau kapasitas untuk bangkit setelah mengalami kegagalan. Urgensi juga memiliki kaitan dengan kepercayaan diri, yang mencakup kepercayaan bahwa seseorang itu pasti bisa mencapai satu tujuan.

b) Fokus

Karyawan yang memiliki *engagement* akan merasa fokus ketika bekerja. Pada kondisi yang normal, mereka akan merasa tepat sasaran dalam menjalankan pekerjaan dan tidak mudah terdistraksi oleh gangguan dari luar, seperti mengobrol dengan rekan kerja,

berdiskusi mengenai tempat makan siang, cuaca yang buruk, dan sebagainya. Agar terciptanya *engagement*, dibutuhkan perhatian yang harus dipertahankan dalam rentang waktu yang lebih lama. Hal ini setara dengan kemampuan untuk berkonsentrasi dan terlarut dalam pekerjaan, tetapi bukan berarti menjadi terisolasi terhadap pekerjaan lain yang bukan menjadi prioritas utama.

c) Intensitas

Intensitas diartikan sebagai kedalaman dari konsentrasi. Hal ini diarahkan dalam bagian alami dari tuntutan pekerjaan dan tingkat kemampuan karyawan yang bersangkutan. Ketika tingkat kemampuan cocok dengan tuntutan pekerjaan, karyawan harus menggabungkan perhatian dan energi ke dalam pekerjaan tersebut agar dapat diselesaikan. Sebaliknya, ketika tingkat kemampuan karyawan jauh melebihi tuntutan pekerjaan, maka karyawan tersebut akan merasa bosan, sehingga perhatian dan energi mereka dapat pindah ke hal lain. Intensitas mengarahkan karyawan untuk membuka diri mendekati semua sumber energi yang tersedia.

d) Antusiasme

Rasa antusias adalah kondisi psikologis yang secara simultan mencakup energi dan kebahagiaan. Hal ini merupakan kondisi emosi yang mengacu kepada perasaan positif, dan dikonotasikan sebagai *positive well-being* yang kuat. Ketika kita membayangkan tentang antusiasme karyawan, kita akan mendapatkan gambaran seorang

karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Karyawan yang antusias dalam bekerja akan merasa lebih “hidup” dan bergairah dalam bekerja. Antusiasme menjadi pusat dari perasaan *engagement* di dalam pekerjaan. Gairah bukan merupakan suatu hasil dari energi dan fokus saja, melainkan suatu elemen dari keunikan *engagement* itu sendiri. Antusiasme menjadi alasan mengapa *engagement* dikategorikan sebagai suatu emosi. Komponen emosi yang positif itulah yang disebut dengan antusiasme.

2) *The Look of Engagement*

Ada empat perilaku utama yang menunjukkan karyawan yang memiliki perasaan *engagement*. Perilaku karyawan yang termasuk *engagement* dapat terlihat berbeda dari apa yang diamati dan diharapkan. Perbedaan tersebut dapat dilihat tidak hanya secara individual saja tetapi secara keseluruhan dari lingkungan kerja. Perilaku tersebut yaitu:

a) *Persistence*

Persistence diartikan sebagai suatu ketekunan. Bentuk perilaku mengenai ketekunan paling jelas yang dapat diperlihatkan oleh seorang karyawan adalah penyelesaian tugasnya, contohnya adalah karyawan yang bekerja keras, dalam jangka waktu yang lama tanpa beristirahat, dan dalam jam kerja yang lebih banyak selama hari kerja. Ketekunan ini mengikuti faktor energi yang mengarah ketujuan yang sebelumnya dijelaskan sebagai urgensi. Kita dapat mengharapkan perilaku tekun ketika karyawan merasa antusias

dikarenakan mereka percaya bahwa mereka mampu memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. Ketekunan juga akan muncul ketika karyawan secara intens fokus sehingga mereka memperoleh jalur alternatif untuk mencapai tujuan ketika menemui rintangan. Keuntungan dari ketekunan itu sendiri cukup jelas, mencakup kualitas kerja yang lebih tinggi, menghasilkan pelayanan yang lebih cepat dan tanggap, lebih sedikit kebutuhan/tuntutan karyawan, dan biaya yang lebih rendah.

b) *Proactivity*

Satu karakteristik penting dari karyawan yang memiliki *engagement* adalah mereka menjadi proaktif, tidak hanya reaktif, atau bahkan pasif. Menjadi proaktif berarti mengambil tindakan ketika kebutuhan untuk bertindak muncul pada diri karyawan, seperti memperbaiki performa kerja suatu mesin yang mulai memperlihatkan penurunan, dari pada hanya diam dan menunggu perintah dari atasan, atau inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan kelompok pada saat anggota kelompok yang lain masih bersantai. Hubungan antara *engagement* dan memperlihatkan perilaku proaktif sebenarnya cukup jelas. Pertama, karyawan yang memiliki perasaan urgensi dan tingkat konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka akan lebih proaktif. Karyawan yang memiliki *engagement* akan mengambil inisiatif untuk menghindari atau mencegah suatu masalah. Kedua, karyawan yang memiliki *engagement* akan lebih banyak

menggunakan sumber energi emosi dan pikiran mereka dalam pekerjaan, sehingga mereka menjadi lebih mungkin untuk mengenali masalah yang potensial, dan kebutuhan atau kesempatan untuk bertindak. Terakhir, karyawan yang merasa antusias terhadap bagaimana performa kerja mereka memengaruhi keberhasilan dari perusahaan dan menginternalisasikan tujuan kelompok dan perusahaan akan lebih mungkin untuk mendeteksi rintangan yang muncul dalam pencapaian tujuan.

c) *Role Expansion*

Role expansion diartikan sebagai perluasan peran kerja. Karyawan yang memiliki *engagement* cenderung akan memperlihatkan peran mereka secara lebih luas dan menyeluruh. Jenis perilaku seperti ini cukup sering terlihat dalam berbagai variasi, tetapi tidak semua perilaku itu memperlihatkan adanya loncatan ke dalam satu tipe pekerjaan lain di luar tanggung jawab karyawan yang bersangkutan.

Role expansion juga mencakup pergantian peran kerja dalam jangka panjang atau bahkan menetap. Ada kalanya seorang atasan mendelegasikan tanggung jawab dan pekerjaannya kepada bawahannya sehingga kompetensi karyawan menjadi lebih jelas terlihat, atau sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri. Karakteristik penting dalam *role expansion* adalah kesediaan untuk menerima suatu jenis pekerjaan yang berbeda dari perannya.

d) *Adaptability*

Seorang karyawan yang adaptif akan membantu perusahaannya mengantisipasi dan merespon terhadap perubahan dalam lingkup persaingan secara lebih cepat, lebih berhasil, dan dengan biaya yang lebih kecil. Karyawan yang adaptif akan mengembangkan keterampilan baru seiring dengan perubahan tuntutan, sehingga mengurangi kebutuhan untuk merekrut karyawan baru.

d. Komponen *Employee Engagement*

Konsep *employee engagement* merupakan pengembangan dari konsep pemahaman perilaku individu dalam organisasi. Dalam organisasi, terdapat tiga hal yang mempengaruhi perilaku individu dan prestasi (Gibson, 2000) yaitu :

- 1) Variabel individu berupa kemampuan dan keterampilan.
- 2) Variabel keorganisasian.
- 3) Variabel psikologis berupa persepsi, sikap dan perilaku.

Employee engagement termasuk dalam variable psikologis bila dilihat dari perilaku individu dan prestasi, seperti komponen pembentuk sikap, komponen utama dalam *employee engagement* terdiri atas 3 yaitu:

- 1) Komponen kognitif, berisi hal-hal yang dipikirkan karyawan tentang perusahaan tempat mereka bekerja. Dari komponen ini dapat dilihat apakah karyawan dan perusahaan memiliki kecocokan level pemikiran, artinya apakah karyawan mempercayai tujuan organisasi serta mendukung nilai-nilai yang dianut perusahaan.

- 2) Komponen afektif, merupakan hal-hal yang dirasakan karyawan terhadap perusahaan, yang memperlihatkan ikatan emosional antara karyawan dan perusahaannya, seperti rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.
- 3) Komponen perilaku, merujuk pada 2 hal yaitu pertama apakah seorang karyawan berusaha maksimal dalam bekerja, dan kedua, apakah karyawan tersebut bersedia bertahan dalam perusahaan.

e. Dimensi *Employee Engagement*

Dimensi *employee engagement* menurut Thomas (2007), yaitu:

- 1) Kesiapan
 - a) Siap mendedikasikan diri pada pekerjaan.
 - b) Memikirkan cara baru untuk bekerja lebih efektif.
 - c) Semangat dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2) Kerelaan
 - a) Kesediaan memotivasi diri untuk mencapai keberhasilan.
 - b) Kesediaan untuk bekerja keras atau bekerja ekstra keras.
- 3) Kebanggaan
 - a) Pekerjaan sebagai sumber kebanggaan diri.
 - b) Pekerjaan dikerjakan secara lengkap dan menyeluruh.
 - c) Kesiapan mencurahkan jiwa bagi pekerjaan.

f. Prinsip-Prinsip Dasar *Employee Engagement*

Menurut Wiley & Blackwell (2009) *employee engagement* seorang karyawan yang tinggi akan menampilkan kinerja yang sangat baik. Ada 4 prinsip utama yang menjadi syarat bagi seorang karyawan untuk memiliki *engagement*

yaitu:

1) *The Capacity to Engagement*

Menciptakan karyawan yang memiliki keterikatan dibutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya bisa meminta lebih, tetapi juga menyediakan lahan informasi, kesempatan belajar, dan mampu menciptakan keseimbangan kehidupan karyawannya, yaitu dengan menciptakan suatu basis untuk menampung energi dan inisiatif karyawan.

2) *The Motivation to Engagement*

Engagement muncul ketika karyawan memiliki ketertarikan terhadap pekerjaan mereka dan sesuai dengan nilai pribadi mereka, dan karyawan diperlakukan dengan cara yang secara alami menimbulkan rasa ingin membalas dalam bentuk kebaikan.

3) *The Freedom to Engagement*

Engagement terjadi ketika karyawan merasa aman untuk bertindak berdasarkan inisiatif mereka. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi hal yang paling penting di bawah kondisi sulit, tidak pasti, dan kebutuhan untuk berubah, terutama ketika *employee engagement* itu dianggap penting.

4) *The Focus of Strategic Engagement*

Ketika perusahaan menyediakan kesempatan untuk berkembang, jenis pekerjaan yang sesuai, pengawasan yang adil dan bijaksana, upah yang

sesuai, jaminan keamanan, dan seterusnya, *engagement* akan muncul dengan sendirinya karena rasa percaya akan prinsip timbal balik.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

Bagi organisasi/ perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

Bagi organisasi/ perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa

kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

b. Fungsi Kompensasi

Dari pengertian diatas terlihat bahwa kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/perusahaan. Menurut Martoyo (1994), fungsi kompensasi adalah :

1) Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif

Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu. Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif.

2) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil

dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejala dikalangan karyawan akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejala ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

c. Tujuan Kompensasi

Sebagai bagian dari manajemen SDM, pemberian kompensasi bertujuan untuk:

- 1) Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan.

Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan (*qualified*) dapat dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan *qualified*. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang *qualified* dari suatu organisasi. Sebagai contoh, eksodus secara besar-besaran karyawan dari perusahaan A ke perusahaan B merupakan indikasi lebih baiknya sistem kompensasi yang ada pada perusahaan B daripada perusahaan A.

- 2) Mempertahankan karyawan yang ada

Eksodus besar-besaran karyawan ke perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi/perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang *qualifi* kompensasi.

3) Menjamin keadilan

Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Dalam arti, perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan

Besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pemberian nilai kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

5) Mengendalikan biaya-biaya

Pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya dalam jangka pendek. Namun secara jangka panjang, kerja karyawan yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Organisasi sering kali mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktifitas atau kurang efektif dan efisiennya kerja karyawan. Seringkali biaya yang tidak perlu ini besarnya melebihi biaya tetap. Pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mendorong

karyawan untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dan memperbesar pemasukannya.

6) Memenuhi peraturan-peraturan legal

Selain lima tujuan di atas, kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

Sejalan dengan hal tersebut, Martoyo (1994) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah:

- 1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan *economic security* bagi karyawan.
- 2) Mendorong agar karyawan lebih baik dan lebih giat.
- 3) Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan.
- 4) Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya (adanya keseimbangan antara *input* yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan *output* atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan).

d. Penentuan Kompensasi

Besarnya kompensasi yang diberikan ditentukan oleh

1) Harga/Nilai Pekerjaan

Penilaian harga suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan

diberikan kepada karyawan. Penilaian harga pekerja dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut :

a) Melakukan analisis jabatan/pekerjaan

Berdasarkan analisis jabatan akan didapat informasi yang berkaitan dengan : 1) Jenis keahlian yang dibutuhkan, 2) Tingkat kompleksitas pekerjaan, 3) Resiko pekerjaan, dan 4) Perilaku/kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga pekerjaan.

b) Melakukan survei “harga” pekerjaan sejenis pada organisasi lain.

Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang *qualified*.

2) Sistem Kompensasi

Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah sistem prestasi, sistem kontrak/borongan.

a) Sistem Prestasi

Upah menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan upah sistem hasil. Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung

antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil : per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

b) Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya Upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi. Kelemahan dari sistem waktu adalah :

- (1) Mengakibatkan mengendornya semangat karyawan yang produktifitasnya tinggi (diatas rata-rata).
- (2) Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan karyawan.
- (3) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh-sungguh bekerja.
- (4) Kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan.

3. Komunikasi Internal

Komunikasi internal dalam organisasi terjadi antara manajer dengan karyawan (Mishra et al, 2014). Menurut Balakrishan dan Masthan (2013) komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi baik secara informal dan formal antara pihak manajemen dan karyawan. Komunikasi dalam organisasi berfokus untuk menghubungkan karyawan secara individu, kelompok, dan secara organisasi untuk merealisasikan pemahaman yang sama (Hatch, 1964). Jadi komunikasi internal dalam organisasi adalah sebagai penyambung dan penyedia informasi bagi pegawai yang ada dan terlibat dalam organisasi. Bill Trahan (2008) mengemukakan bahwa ada korelasi positif antara komunikasi karyawan yang efektif dengan performa perusahaan yang baik, dengan demikian dapat dikatakan bahwa komunikasi yang efektif dalam perusahaan dapat meningkatkan performa dari organisasi itu sendiri. Manajemen atau perusahaan dapat meningkatkan komitmen dalam diri karyawan dengan meningkatkan kualitas komunikasi dalam perusahaan (Guest and Conway, 2002). Heron (Balakrishan dan Masthan, 2013) juga menambahkan bahwa sharing informasi dengan karyawan dapat menciptakan kondisi lingkungan yang jujur dan terbuka dalam organisasi. Setiap perusahaan diharapkan untuk meningkatkan kualitas komunikasi internalnya, karena dapat meningkatkan performa organisasi khususnya produktivitas dan profit (Gallup, 2012). Jadi, dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal sangat krusial untuk kesuksesan organisasi dan keberadaan organisasi itu sendiri (Mishra et al, 2014). Komunikasi internal juga dapat menciptakan rasa engage pada karyawan dan meningkatkan intelektual dan

kegiatan dalam organisasi (Mishra et al, 2014). Karyawan yang engage akan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi dimana dapat tercapai dengan meningkatkan peran komunikasi internal (Vos and Shoemaker, 2005).

Komunikasi Internal dalam Organisasi

Kualitas dari komunikasi internal dalam organisasi berhubungan langsung dengan beberapa dimensi dalam perusahaan (Vos and Shoemaker, 2005), yaitu:

a. *Organizational Structure*

Komunikasi internal dalam organisasi bisa terhambat karena tanggung jawab dan power kurang jelas.

b. *Organizational Culture and Leadership Style*

Organisasi dapat menciptakan budaya keterbukaan dan lebih banyak dialog didalam organisasi. Kepemimpinan juga dibutuhkan untuk mendengarkan ide-ide dari karyawan dan memastikan setiap karyawan memahami target organisasi dengan komunikasi internal.

c. *Communicative Skills*

Kemampuan komunikasi harus dimiliki setiap anggota organisasi seperti pengetahuan tentang prosedur meeting, bagaimana cara membuat presentasi yang baik, membuat sebuah laporan agar dapat meningkatkan komunikasi internal organisasi.

d. *Information System*

Sistem informasi juga sebagai salah satu pendukung dari komunikasi internal.

e. *Organization Strategy*

Strategi organisasi juga menjadi salah satu sarana komunikasi internal dimana pihak manajemen memberikan informasi secara jelas kepada karyawan.

4. Masa Kerja

Masa kerja adalah suatu kurun waktu atau lamanya tenaga kerja itu bekerja disuatu tempat (Tarwaka,2010). Masa kerja merupakan salah satu alat yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang, dengan melihat masa kerjanya kita dapat mengetahui telah berapa lama seseorang bekerja dan kita dapat menilai sejauh mana pengalamannya (Bachori, 2006).

Siagian (2008) menyatakan bahwa masa kerja menunjukkan berapa lama seseorang bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan. Kreitner dan Kinicki (2004) menyatakan bahwa masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungan yang cukup lama sehingga seorang pekerja akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua.

Pengalaman untuk kewaspadaan terhadap kecelakaan bertambah sesuai dengan usia, masa kerja di perusahaan dan lamanya bekerja ditempat kerja yang bersangkutan. Tenaga kerja yang baru biasanya belum mengetahui secara mendalam pekerjaan dan keselamatannya, selain itu tenaga kerja baru mementingkan selesainya sejumlah pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Dalam suatu perusahaan pekerja-pekerja baru yang kurang pengalaman sering

mendapat kecelakaan sehingga perhatian khusus perlu diberikan kepada mereka. Lama kerja seseorang dapat dikaitkan dengan pengalaman yang didapatkan di tempat kerja. Semakin lama seorang pekerja semakin banyak pengalaman dan semakin tinggi pengetahuannya dan ketrampilannya. Masa kerja yang lebih lama menunjukkan pengalaman yang lebih seseorang dibandingkan dengan rekan kerja lainnya, sehingga sering masa kerja/pengalaman kerja menjadi pertimbangan sebuah perusahaan dalam mencari pekerja.

5. Usia

Umur atau usia adalah satuan waktu yang mengukur waktu keberadaan suatu benda atau makhluk, baik yang hidup maupun yang mati. Semisal, umur manusia dikatakan lima belas tahun diukur sejak dia lahir hingga waktu umur itu dihitung. Oleh yang demikian, umur itu diukur dari tarikh ianya lahir sehingga tarikh semasa (masa kini). Manakala usia pula diukur dari tarikh kejadian itu bermula sehinggalah tarikh semasa (masa kini).

Jenis perhitungan umur/usia

a. Usia kronologis

Usia kronologis adalah perhitungan usia yang dimulai dari saat kelahiran seseorang sampai dengan waktu penghitungan usia.

b. Usia mental

Usia mental adalah perhitungan usia yang didapatkan dari taraf kemampuan mental seseorang. Misalkan seorang anak secara kronologis berusia empat tahun akan tetapi masih merangkak dan belum dapat

berbicara dengan kalimat lengkap dan menunjukkan kemampuan yang setara dengan anak berusia satu tahun, maka dinyatakan bahwa usia mental anak tersebut adalah satu tahun.

c. Usia biologis

Usia biologis adalah perhitungan usia berdasarkan kematangan biologis yang dimiliki oleh seseorang.

Menurut Depkes RI (2009) kategori umur adalah sebagai berikut:

- a. Masa balita = 0 - 5 tahun,
- b. Masa kanak-kanak = 5 - 11 tahun.
- c. Masa remaja Awal = 12 - 16 tahun.
- d. Masa remaja Akhir = 17 - 25 tahun.
- e. Masa dewasa Awal = 26- 35 tahun.
- f. Masa dewasa Akhir = 36- 45 tahun.
- g. Masa Lansia Awal = 46- 55 tahun.
- h. Masa Lansia Akhir = 56 - 65 tahun.
- i. Masa Manula = > 65

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Antonius M Claret Hermawan Harry N (2014) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Status/Pengakuan, dan Kesempatan Berkembang terhadap Tingkat *Employee Engagement* pada Karyawan Universitas Sanata Dharma. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 18% variansi pada variabel dependen *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variansi variabel

independen status/pengakuan dan kesempatan berkembang. Sedangkan variabel kompensasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap tingkat *engagement* karyawan tetap administrasi USD.

Penelitian yang dilakukan oleh Diah Indiana Dewi (2012) dengan judul penelitian Pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap *Employee Engagement* di PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi positif dan signifikan mempengaruhi *employee engagement*. Dimensi di dalam kompensasi yaitu gaji, insentif, bonus, asuransi kesehatan, cuti, darmawisata, manfaat pensiun, peluang promosi, dan pengakuan & penghargaan secara bersama-sama dan signifikan mempengaruhi *employee engagement*. Temuan selanjutnya adalah penilaian kinerja yang meliputi dimensi keselarasan dengan visi dan misi, kecermatan, keterbukaan, umpan balik, valid dan obyektif, keadilan mempengaruhi *employee engagement*.

Penelitian yang dilakukan oleh Udhiyanah (2016) dengan judul Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Employee Engagement Di Perum Bulog Divre Jatim Tujuan Penelitian Ini adalah mengetahui pengaruh Komunikasi Internal terhadap Employee Engagement di Perum Bulog Divisi Regional Jawa Timur. Penelitian ini merupakan penelitian kolerasi yang menggunakan teknik pengumpulan data berupa skala komunikasi internal dan skala employee engagement. Dalam penelitian ini menggunakan seluruh populasi yang ada berjumlah 86 dikarenakan subjek yang berjumlah kurang dari 100. Berdasarkan hasil test normality yang menunjukkan data distribusi normal, namun hasil uji linier menunjukkan tidak linier maka untuk itu dalam pengujian hipotesis

menggunakan analisis korelasi kendal tau dan di peroleh harga koefisien korelasi sebesar 0,466 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_a diterima, dan H_o ditolak. Artinya, ada pengaruh yang positif komunikasi internal terhadap employee engagement di Perum Bulog Divisi Regional Jawa Timur.

C. Kerangka Penelitian

1. Pengaruh Kompensasi Terhadap *Employee Engagement*

Peran sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau institusi sangatlah penting karena manusia merupakan penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kemampuan dan kemauan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan menjadi kontribusi paling besar bagi keberhasilan suatu perusahaan (Munandar, 2001). Dalam mengembangkan strategi bisnis saat ini, bidang teknologi lebih mendominasi dibandingkan bidang sumber daya manusia. Meskipun teknologi berperan penting dalam mendukung berjalannya proses input data, pengolahan data, dan penyajian output dalam bentuk informasi, tetapi teknologi tidak dapat menggantikan peran manusia dalam berpikir kreatif dan melakukan inovasi di dalam bekerja (Purnawanto, 2010).

Suatu perusahaan juga membutuhkan dukungan karyawan dan karyawan handal yang dapat membantu tercapainya visi dan misi yang telah ditargetkan. Karyawan diharapkan memiliki keterikatan atau *engaged* dengan perusahaan. Dengan demikian, karyawan dapat memiliki rasa untuk terlibat, berkomitmen, keinginan untuk berkontribusi, serta adanya rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat ia bekerja (Suryandari, 2012).

Muncul opini yang mempermasalahkan gaji (kompensasi) sebagai penyebab pindahnya seorang karyawan ke perusahaan lain yang dapat memberikan pendapatan lebih (Berry, 2010). Alasan ini sudah menjadi isu klasik yang memang tidak dapat dipungkiri. Akan tetapi faktanya tidak hanya masalah gaji saja, Hamdani (2003) menyatakan bahwa gaji tidak terlalu menarik dibandingkan dengan penghargaan atas kontribusi yang diberikan. Karyawan merasa lebih nyaman dan berharga ketika mendapat pengakuan yang tulus dari sesamanya. Di sisi lain, karyawan administrasi juga membutuhkan kesempatan berkembang atau peluang belajar untuk meningkatkan kompetensi dibidangnya masing-masing.

Mujiasih dan Ratnaningsih (2004) berpendapat, jika perusahaan dapat mempertahankan tingkat *engagement* karyawannya, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan, di antaranya:

- a. Dapat mempertahankan karyawannya, karena karyawan merasa senang bekerja di perusahaan.
- b. Membantu perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaik agar mereka tidak mudah tertarik dengan perusahaan lain.
- c. Membantu mencapai target perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Briananta Winda Kurniawan, Harlina Nurtjahjanti (2016) menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara persepsi terhadap kompensasi dengan *employee engagement* pada karyawan PT. X. Semakin positif persepsi terhadap kompensasi, maka *employee engagement* karyawan akan tinggi, sebaliknya apabila semakin negatif persepsi terhadap kompensasi, maka *employee engagement* akan semakin rendah pada

karyawan PT. X. penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel persepsi terhadap kompensasi memberikan sumbangan efektif sebesar 23,6% pada variabel *employee engagement*. Dari hal tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 ; Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap *employee engagement*.

Sedangkan penelitian yang dilakukan Antonius M Claret Hermawan Harry N (2014) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap tingkat *employee engagement* karyawan di Univeritas Sanata Dharma Yogyakarta. Kompensasi bukanlah suatu hal yang sangat penting untuk bertahan di institusi. Kompensasi yang diperoleh seringkali tidak menjadi permasalahan tetapi juga tidak dapat menjamin keterikatan karyawan berada di US, dari hal tersebut peneliti mengambil hipotesis.

H2 ; Diduga tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap *employee engagement*.

2. Pengaruh Antara Komunikasi Internal dengan *Employee Engagement*

Pada periode sekarang ini masih sedikit penelitian mengenai komunikasi internal dengan *employee engagement* (Balakrishan dan Masthan, 2013). Tuntutan bisnis dalam perusahaan sekarang ini semakin meningkat, oleh karena itu memiliki dan mempertahankan karyawan yang cakap menjadi salah satu tugas organisasi. Setiap organisasi sudah dibekali strategi yang baik untuk mempertahankan karyawannya seperti dengan meningkatkan *engagement*.

Sebelumnya, peneliti telah menjelaskan mengenai bahwa salah satu cara

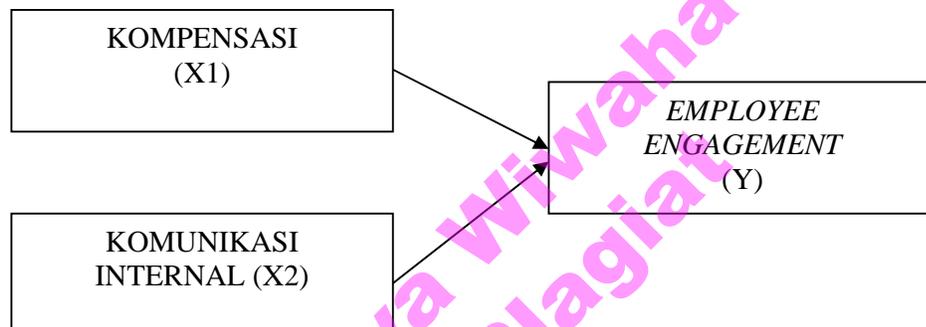
untuk meningkatkan rasa engagement yaitu dengan komunikasi internal yang baik (Balakrishan dan Masthan, 2013). Teori dari Federman (2009), terdapat 9 faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan di dalam perusahaan yaitu: 1) kebudayaan (*culture*), 2) indikator sukses (*success indicators*), 3) pengertian prioritas (*priority setting*), 4) komunikasi (*communication*), 5) inovasi (*innovation*), 6) penguasaan bakat (*talent enhancement*), 7) peningkatan bakat (*talent enhancement*), 8) insentif (*incentive and acknowledgement*), 9) pelanggan (*customer-centered*). Komunikasi internal yang baik dapat meningkatkan keterbukaan dalam organisasi dan sebagai penyedia informasi bagi karyawan (Heron, dalam Balakrishan dan Masthan, 2013). Komunikasi internal juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Adnjani dan Prianti, 2009), karena dengan komunikasi internal yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Penelitian yang dilakukan oleh Afidatul Udhiyanah (2016) menunjukkan bahwa tujuan Penelitian Ini adalah mengetahui pengaruh Komunikasi Internal terhadap *Employee Engagement* di Perum Bulog Divisi Regional Jawa Timur. Penelitian ini merupakan penelitian kolerasi yang menggunakan teknik pengumpulan data berupa skala komunikasi internal dan skala *employee engagement*. Dalam penelitian ini menggunakan seluruh populasi yang ada berjumlah 86 dikarenakan subjek yang berjumlah kurang dari 100. Berdasarkan hasil test normality yang menunjukkan data distribusi normal, namun hasil uji linier menunjukkan tidak linier maka untuk itu dalam pengujian hipotesis menggunakan analisis korelasi kendal tau dan diperoleh harga koefisien korelasi

sebesar 0,466 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_a diterima, dan H_o ditolak. Artinya, ada pengaruh yang positif komunikasi internal terhadap *employee engagement* di Perum Bulog Divisi Regional Jawa Timur.

Dari hal tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada pengaruh positif antara komunikasi internal dengan *employee engagement*.

Gambar kerangka penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2. Kerangka Penelitian

Sumber: Briananta dan Harlina (2016), (Balakrishan dan Masthan, 2013)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Data Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua sumber data yaitu :

1. Sumber data primer, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini menggunakan kuesioner.
2. Sumber data sekunder, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti sebagai penunjang dari sumber pertama. Dapat juga dikatakan data yang tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen. Dalam penelitian ini, dokumentasi merupakan sumber data sekunder.

B. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Harmoni Panca Utama (HPU) Job Site Separi Kutai Kartanegara Kalimantan Timur baik itu tetap atau masih belum tetap, berjenis kelamin laki laki dan perempuan dari semua bagian dengan jumlah populasi 455 orang yang meliputi karyawan level manajerial, staff, non staff dan labour supply.

Pengambilan sampel menggunakan teknik pengambilan sampel purposive sampling yaitu salah satu teknik sampling non random sampling dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian. Berdasarkan penjelasan purposive sampling tersebut, ada

dua hal yang sangat penting dalam menggunakan teknik sampling tersebut, yaitu non random sampling dan menetapkan ciri khusus sesuai tujuan penelitian oleh peneliti itu sendiri atau Peneliti menggunakan pertimbangan-pertimbangan dengan memasukkan unsur-unsur tertentu yang dianggap dengan cara demikian dapat memperoleh informasi yang benar yang mencerminkan populasinya (Sugiyono, 2013). Kriteria sampel penelitian adalah

1. Karyawan PT. Harmoni Panca Utama (HPU).
2. Status karyawan permanen (tetap).
3. Sudah bekerja lebih dari 3 tahun.
4. Karyawan level Manajerial dan staff.
5. Pendidikan minimal SLTA (Sigit, 2003).

Dari populasi tersebut yang memenuhi kriteria untuk menjadi responden adalah sebanyak 78 karyawan.

C. Definisi Variabel

Berdasarkan perumusan masalah, uraian teoritis dan hipotesis yang diajukan, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Employee engagement* (Y) adalah gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Indikator tingkat *engagement* yaitu:
 - a. Identifikasi dan analisis tingkat *employee engagement* organisasi.
 - b. Identifikasi dan analisis tingkat *employee engagement* pekerjaan.
 - c. Identifikasi dan analisis tingkat *employee engagement* peluang dan

dukungan perusahaan terhadap karyawan.

2. Kompensasi (X1) adalah balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan. Indikator kompensasi adalah
 - a. Sistem penggajian sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - b. Pemberian bonus dan insentif yang sesuai, layak, dan adil.
 - c. Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek); Jaminan Hari Tua (JHT), Pemberian Tunjangan Pensiun (JP), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK).
 - d. Pemeliharaan kesehatan.
 - e. Penyediaan transportasi.
 - f. Bantuan biaya pendidikan.
3. Komunikasi Internal (X2) adalah proses penyampaian pesan antara anggota organisasi (Khomsarial, 2014). Indikatornya meliputi :
 - a. Kualitas media informasi
 - b. Kemudahan dalam menerima informasi
 - c. Kemampuan memperoleh informasi sebelum keputusan dibuat
 - d. Kesiediaan menerima informasi lebih banyak dari atasan
 - e. Kesiediaan menyampaikan informasi lebih banyak pada sesama rekan kerja
 - f. Kemampuan memahami informasi dari atasan dengan baik
 - g. Ketepatan dalam menerima informasi dari atasan (Mulyadi (2010:497)

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang jelas dan lengkap dalam suatu penelitian maka peneliti dituntut kemampuannya untuk memilih tehnik yang tepat. Atas dasar itu maka untuk memperoleh data yang lengkap dan obyektif penyusun menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

1. Kuesioner

Suatu tehnik pengumpulan data dengan cara serangkaian daftar pertanyaan yang telah disusun kepada responden untuk dijawab dan dinilai.

Penyebaran kuesioner dilakukan sebanyak dua kali, penyebaran angket untuk pertama kali dilakukan untuk menguji instrumen yang dibuat agar diperoleh instrumen yang valid dan reliabel. Penyebaran angket yang kedua dilakukan untuk memperoleh data sesungguhnya yang akan dianalisis dalam penelitian ini.

Kuesioner yang disusun menggunakan modifikasi metode skala likert lewat prosedur penskalaan *summated ratings* yang terdiri dari lima jawaban yaitu:

STS: Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

RR : Ragu-Ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah tehnik pengumpulan data yang dilakukan jalan mengadakan pencatatan-pencatatan atau mengambil gambar-gambar dari dokumen-dokumen yang terdapat di tempat penelitian dan yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Dokumentasi yang diambil berupa: sejarah organisasi, struktur organisasi dan data-data ke karyawan.

E. Metode Analisis Data

1. Uji Instrumen

Untuk menguji apakah daftar angket yang dibuat berdasarkan indikator-indikator yang ada dalam tiap variabel penelitian, baik itu untuk variabel bebas ataupun untuk variabel terikat, sah (*valid*) dan andal (*reliabel*) bila digunakan sebagai alat/instrumen pengumpul data penelitian, maka digunakan dua alat uji, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

a. Uji Validitas

Menurut Riduwan (2004), pengujian validitas instrumen dengan menguji validitas konstruksi (*construct validity*), maka dapat digunakan pendapat dari ahli (*judgment experts*). Setelah instrumen dikonstruksi tentang aspek-aspek yang akan diukur dengan menggunakan teori tertentu, maka selanjutnya dikonstruksikan dengan para ahli dengan cara dimintai pendapatnya tentang instrumen yang telah disusun. Pengujian validitas konstruksi dilakukan dengan analisis faktor, yaitu dengan

mengkorelasikan antara skor item instrumen.

Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan setiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir, dengan menggunakan *Pearson Product Moment* (Riduwan, 2004) dengan syarat valid ($r_{table} < r_{hitung}$).

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas alat ukur menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya. Hal ini ditunjukkan oleh taraf keajegan (konsistensi) skor yang diperoleh oleh para subjek yang diukur dengan alat yang sama, atau diukur dengan alat yang setara pada kondisi yang berbeda (Suryabrata, 2000). Dalam arti yang paling luas reliabilitas alat ukur menunjukkan kepada sejauh mana perbedaan-perbedaan skor perolehan itu mencerminkan perbedaan-perbedaan atribut yang sebenarnya. Penelitian ini menggunakan metode Cronbach Alpha untuk melakukan estimasi reliabilitas dengan syarat nilai Cronbach Alpha $> 0,5$ (Sugiyono, 2013).

2. Analisis Deskriptif

Untuk mendapatkan deskriptif tentang kompensasi, status karyawan dan Tingkat *employee engagement* dari objek yang diteliti yaitu PT. Harmoni Panca Utama. Dalam melakukan analisis deskriptif, menggunakan metode analisis frekuensi, adalah analisis berdasarkan hasil tabulasi instrumen penelitian

(kuesioner) melalui perhitungan alat analisis statistik deduktif secara sederhana, yaitu dalam bentuk rata-rata nilai, total skor, dan presentase (%) dengan menggunakan *Microsoft excel*, Hasil analisis frekuensi ini akan menghasilkan informasi secara statistik tentang gambaran kompensasi dari objek yang diteliti yaitu karyawan PT. Harmoni Panca Utama.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2001), uji normalitas data digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Metode yang lebih handal untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat *Kolmogorov Smirnov*. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

b. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2001), uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji

heteroskedastisitas dapat dilihat dengan koefisien korelasi Rank Spearman. Dalam Uji Rank Spearman, skala data untuk kedua variabel yang akan dikorelasikan dapat berasal dari skala yang berbeda (skala data ordinal dikorelasikan dengan skala data numerik) atau sama (skala data ordinal dikorelasikan dengan skala data ordinal). Dengan demikian tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada regresi ini, sehingga model regresi yang dilakukan layak dipakai untuk memprediksi *employee engagement* berdasarkan variabel independennya.

c. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2001), uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebasnya. Uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *VIF (Variance Inflation Faktor)*. Berdasarkan nilai *tolerance*, nilai yang terbentuk harus di atas 0,10 (10%) dan berdasarkan nilai *VIF* nilai yang terbentuk harus kurang dari 10, bila tidak maka akan terjadi multikolinearitas dan model regresi tidak layak untuk digunakan.

4. Uji Hipotesis

Guna membuktikan apakah hipotesis yang diajukan didukung oleh data atau tidak, maka diperlukan adanya pengujian hipotesa dengan alat-alat statistik guna mengukur antara variabel yang dinyatakan dalam hipotesa. Alat statistik yang dipergunakan adalah analisa regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya secara bersama-sama.

Dalam penelitian ini persamaan regresi gandanya adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y : Variabel *employee engagement*

X₁ : Variabel kompensasi

X₂ : Variabel komunikasi internal

a : Konstanta

b₁, b₂ : Koefisien regresi

Untuk melakukan uji hipotesis digunakan uji yaitu:

a. Uji t

Uji t digunakan untuk melakukan uji hipotesis 1 dan 2. Dengan taraf signifikansi 5 % dan derajat bebas $n - 1$, maka kriteria penolakan untuk uji t adalah: H_0 ditolak apabila: $\text{sig} < 0,05$, berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. H_0 diterima apabila: $\text{sig} \geq 0,05$, thitung, berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada regresi linear sering diartikan sebagai seberapa besar kemampuan semua variabel bebas dalam menjelaskan varians dari variabel terikatnya. Secara sederhana koefisien determinasi dihitung dengan mengkuadratkan Koefisien Korelasi (R^2).

c. Uji F

Uji F digunakan untuk melakukan uji hipotesis 3. Kriteria yang

digunakan untuk melakukan uji F :

- 1) Jika nilai sig < 0,05 maka H_0 ditolak, artinya koefisien b dalam persamaan regresi linier berganda adalah tidak sama dengan nol, sehingga persamaan garis regresi linier tersebut adalah benar/diterima.
- 2) Jika nilai sig > 0,05 maka H_0 diterima, artinya koefisien b dalam persamaan regresi linier berganda adalah sama dengan nol, sehingga persamaan garis regresi linier tersebut adalah tidak diterima/ditolak. Atau dapat dikatakan bahwa variabel X tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.

STIE Widya Wiyaha
Jangan Plagiat