

STRATEGI PERUSAHAAN DALAM MENINGKATKAN *EMPLOYEE EFFECTIVENESS* DI PT. AGEL LANGGENG PASURUAN

Enggar Tri Cahyono

enggar_tricahyono@yahoo.com

PT Agel Langgeng

Indra Prasetyo

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

One of the most important elements that can support the running of a company is human resources (employees). Making a company that is the choice for employees and job seekers can be said to answer a question whether it motivates employees to remain full and engage with the company. One of the steps that the company can take is through a program engagement program. This must be managed and measured to ensure that employees are not only effective in their roles and in meeting organizational goals, but also that they are involved and motivated to play a role in the company's progress. This can be done by using several tools to measure and manage employee effectiveness PT Agel Langgeng, has made major changes in the organization's strategy through human resource development, as well as organizational change, based on the results of the 2016 and 2017 Employee Engagement Survey (EES), which revealed an increase in engagement rates from 56% to 87%. This research is qualitative research. The results of this study indicate that PT Agel Langgeng Pasuruan has implemented a strategy to create employee effectiveness. This is indicated by the opinions of employees on the company both in terms of dimensions of engagement and dimensions of enablement.

Keywords: *employee effectiveness, company strategy*

ABSTRAK

Satu unsur terpenting yang dapat mendukung jalannya perusahaan adalah sumber daya manusia (karyawan). Menjadikan perusahaan yang menjadi pilihan bagi karyawan dan pencari kerja dapat dikatakan menjawab sebuah pertanyaan apakah yang memotivasi karyawan untuk tetap berkomitmen penuh dan *engage* terhadap perusahaan. Salah satu langkah yang bisa dilakukan perusahaan adalah melalui program *engagement program*. PT Agel Langgeng telah melakukan perubahan yang besar didalam strategi organisasi melalui pengembangan sumberdaya manusia, maupun perubahan organisasi, berdasarkan hasil survei EES (*Employee Engagement Survey*) tahun 2016 dan 2017 diketahui terjadi peningkatan tingkat *engagement* dari 56% menjadi 87%. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan PT Agel Langgeng Pasuruan telah menerapkan strategi untuk menciptakan *employee effectiveness*. Hal ini ditunjukkan oleh pendapat karyawan terhadap perusahaan baik dari sisi dimensi *engagement* maupun dimensi *enablement*.

Kata kunci: efektivitas karyawan, strategi perusahaan

PENDAHULUAN

Employee engagement telah menjadi elemen penting di dunia manajemen, sebagai satu faktor strategis yang harus dipertimbangkan dalam organisasi. Dewasa ini ada pendapat seorang karyawan yang mempunyai rasa keterikatan yang tinggi adalah kunci kesuksesan perusahaan. Individu yang sepenuhnya terlibat dan antusias dalam pekerjaannya akan bertindak dan mengambil keputusan dengan landasan kepentingan organisasi.

PT. Kapal Api Global pada tahun 2017 mendapat penghargaan sebagai perusahaan yang menjadi *Employer of Choice* dari Majalah SWA dan Korn Ferry Hey Group, tepatnya pada tanggal 20 Desember 2017. Penghargaan ini membuktikan PT Kapal Api Global yang didalamnya terdapat 7 (tujuh) anak perusahaan, salah satunya adalah PT Agel Langgeng, telah melakukan perubahan yang besar dalam strategi organisasi melalui pengembangan sumberdaya manusia maupun perubahan organisasi.

Menjadi perusahaan yang bisa memberikan keuntungan dalam jumlah besar tentu menjadi tujuan utama bagi setiap pengusaha atau *shareholder*. Tetapi menjadikan perusahaan dengan emblem *employer of choice* itu jauh lebih bermakna dan berharga (Trialiati dalam Porthal HR, 2017). Menjadikan perusahaan yang menjadi pilihan bagi karyawan dan pencari kerja dapat dikatakan menjawab pertanyaan apakah karyawan termotivasi untuk tetap berkomitmen penuh dan *engage* terhadap perusahaan. Salah satu langkah yang bisa dilakukan perusahaan adalah melalui program *engagement program*. Konsep *employee engagement* oleh beberapa peneliti bisnis dan perusahaan dipahami sebagai satu indikator karyawan untuk tetap memilih perusahaan saat ini berkerja adalah yang terbaik diantara yang lain.

Ketika karyawan nyaman dengan pekerjaannya dan tempat mereka bekerja, mereka akan bekerja lebih keras

menunjukkan kinerja yang maksimal dan cenderung setia tetap tinggal bersama perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Mereka datang ke kantor setiap hari, bekerja dengan senang hati, serta memberikan senyuman. Sebaliknya karyawan yang tidak memiliki ikatan kuat dengan perusahaan, cenderung memikirkan hal lain yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan. Jika mereka di kantor, tidak sedikit mereka sudah mulai berpikir untuk mencari pekerjaan lain.

Employee engagement adalah komitmen dari karyawan secara emosional dalam organisasi. Mereka akan merekomendasikan dengan senang hati kepada teman, keluarga dan merasa bangga bergabung dalam sebuah organisasi, dan ingin menjadi bagian dari organisasi, bahkan akan bersedia melakukan pekerjaan yang lebih dari apa yang menjadi *jobdescription*. Ferizal (2016:32) menyatakan komitmen dan *enabler* yang membentuk terjadinya *engagement*. Komitmen terkait dengan ikatan emosi karyawan ke perusahaan, sedangkan *enabler* terkait dengan fasilitas/infrastruktur pekerjaan yang diberikan perusahaan. Pada dasarnya, perusahaan yang sudah memiliki infrastruktur yang baik sudah memegang kunci untuk membenahi *engagement*-nya.

Dengan mengetahui tingkat *engagement* dan *enablement* karyawan serta mempertahankannya tetap tinggi, perusahaan akan diuntungkan dalam berbagai hal. Antara lain membantu pencapaian target perusahaan, karena beberapa penelitian yang mengorelasikan tingginya tingkat *employee engagement* dan pencapaian target perusahaan membuktikan kebenarannya bahwa korelasinya positif.

Jumlah karyawan yang ada di PT Agel Langgeng Pasuruan saat ini sebanyak 350 orang, terdiri dari level staf dan non staf. Dari jumlah itu tentu motivasi bekerja berbeda-beda dan tingkat *engagement* juga berbeda antarindividu maupun di masing-masing departmen. Dinamika kerja di

industri manufaktur yang penuh dengan dengan tekanan menjadi tantangan tersendiri.

Berdasarkan latar belakang diatas khususnya berdasarkan hasil survei EES tahun 2016, dan pencapaian yang diraih oleh PT Kapal Api Global sebagai salah perusahaan *employer of choice*, perusahaan perlu melakukan langkah-langkah strategis agar tingkat keterikatan karyawan kepada perusahaan dapat ditingkakan.

TINJAUAN TEORETIS

Employee Engagement

Employee engagement menarik untuk dibicarakan karena diharapkan mampu berkontribusi positif terhadap pencapaian *business result* (Diah, 2012). Menurut Ferizal (2016:17) *engagement* adalah proses seseorang untuk terlibat (*involve*) antusias (*enthusiast*), memiliki komitmen dan memberikan usaha lebih (*extra effort*) untuk organisasi atau tempatnya bekerja

Employee engagement juga berarti sikap positif karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Seorang karyawan bekerja dengan koleganya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan demi kepentingan organisasi. Organisasi juga harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara *engagement*, yang membutuhkan hubungan dua arah yaitu antara *employer* dan *employee*.

Dalam bahasa Inggris, kata *engagement* seringkali digunakan untuk melambangkan status ikatan pertunangan antara laki-laki dan perempuan. Gallup (2013) menyatakan *engagement* adalah status 'keterikatan' (dalam arti positif) seorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja. Kondisi keterikatan adalah kondisi seorang karyawan merasa mempunyai ikatan yang sangat spesial dengan lingkungan kerjanya. Karyawan dengan sukarela akan melakukan apa pun untuk kemajuan perusahaannya dengan terus berkontribusi secara optimal.

Peran seorang manajer adalah menciptakan *employee management* yang baik. Semakin tinggi tingkat *employee engagement*-nya, semakin positif juga

dampaknya bagi perusahaan. Watson (2012) menyimpulkan *employee engagement* dikatakan berhasil ketika perusahaan mampu merangsang antusiasme karyawan terhadap tugas-tugasnya dengan tujuan kesuksesan perusahaan. Hal ini termasuk komitmen, karyawan bangga bekerja untuk perusahaan, akan merekomendasikan perusahaannya sebagai tempat kerja dan berkomitmen untuk tidak berpindah kerja. Upaya yang dilakukan karyawannya bersedia bekerja ekstra untuk membantu keberhasilan perusahaan.

Employee engagement berperan penting dalam mengidentifikasi tingkat *engagement* dan motivasi seseorang dalam bekerja. Dengan adanya informasi itu manajemen akan mampu menciptakan kondisi lingkungan kerja yang mendukung karyawan memaksimalkan kemampuan mereka dalam bekerja demi perkembangan mereka serta tercapainya visi, misi, dan tujuan organisasi.

Menurut Dewi L. Tobing, Konsultan Senior Hay Group, *survey Employer of Choice* (2013) dilakukan berdasarkan framework, efektivitas karyawan dipengaruhi dua faktor yaitu *engagement* dan *enablement*.

Pendorong utama *engagement* adalah:

- ✓ *Clear & Promosing Direction*
Perusahaan yang sukses dapat menyatukan karyawan mereka pada strategi dan tujuan yang sama yaitu mudah dimengerti, terukur dan pekerjaan yang relevan pada setiap level.
- ✓ *Quality & Customer*
Perusahaan harus efisien dalam menggunakan sumber daya yang ada untuk memenuhi atau bahkan melebihi harapan konsumen karena kualitas sangat penting bagi keberhasilan bisnis.
- ✓ *Confidence in Leaders*
Kinerja karyawan pada setiap level sangat bergantung pada kualitas pemimpin. Kepemimpinan mempengaruhi cara pandang karyawan pada perusahaan. Pemimpin yang efektif menjadi kunci perusahaan

untuk menyampaikan pesan dan informasi penting bagi karyawan secara ringkas, relevan dan tepat waktu.

- ✓ *Respect & Recognition*
Pertumbuhan yang terus menerus dan inovasi didasari pada rasa hormat terhadap pribadi karyawan dan pengakuan atas usaha karyawan.
- ✓ *Development Opportunities*
Karyawan semakin sadar bahwa mereka bertanggung jawab untuk mengelola karier dan masa depan mereka tergantung pada pengembangan keterampilan. Pertumbuhan dan pengembangan karyawan adalah hal penting dalam *employee engagement* dan *enablement*.
- ✓ *Pay & Benefit*
Sistem penggajian yang baik dan program pengembang yang bermanfaat menjaga standar kinerja perusahaan dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi lagi dan mendorong karyawan berprestasi untuk tidak berpindah perusahaan.

Pendorong utama *employee enablement* antara lain:

- ✓ *Performance Management*
Para manajer menggunakan management performance tool dalam menetapkan target individu, team, dan perusahaan secara Overall. Tujuan personal yang jelas dan memprioritaskan pada peningkatan kinerja menjadi sangat penting karena bisa membuat karyawan focus pada usahanya dan menjadi nilai tambah atas tugas mereka.
- ✓ *Authority & Empowerment*
Karyawan dapat bekerja lebih efektif ketika mereka memiliki otonomi dan kebijaksanaan tertentu.
- ✓ *Resources*
Lingkungan kerja yang mendukung sangatlah penting dan tidak akan sia-sia karena membuat karyawan termotivasi. Karyawan dapat bekerja dengan baik jika memiliki informasi

yang diperlukan, pelatihan dan sumber daya.

- ✓ *Training*
Karyawan membutuhkan *skill* yang tepat dan tools untuk performa terbaik mereka. Karyawan terlatih menjadi lebih antusias terhadap pekerjaan serta berkomitmen tinggi terhadap perusahaan. Dalam menilai kebutuhan akan.
- ✓ *Collaboration*
Kerjasama dan teamwork yang baik serta penanganan yang cepat terhadap konsumen dan kompetitor membantu perusahaan menjadi lebih baik. Kolaborasi merupakan salah satu skill penting untuk manajer dan team. Koneksi antara anggota tim ikatan dan menjadi motivasi.
- ✓ *Work, structure, & Process*
Ketika karyawan diminta untuk bekerja keras, mereka juga ingin merasakan mereka bekerja secara cerdas.

Mengukur dan Mengelola *Employee Effectiveness*

Menurut Noordzij (2016) efektivitas berarti melakukan hal yang benar atau menempatkan diri dengan hal yang benar. Konsep efektivitas terkait dengan asumsi organisasi berorientasi pada tujuan. Fokusnya adalah pada pencapaian tujuan organisasi yang sebenarnya.

Efektivitas sangat penting untuk meningkatkan hasil dan agar dapat berfungsi dengan efektif. Untuk itu diperlukan kejelasan tentang apa yang harus dilakukan karyawan dan apa yang diharapkan perusahaan.

Bekerja secara efektif dan efisien adalah tanda-tanda yang jelas dari kinerja yang baik. Kejelasan peran, misalnya, adalah kunci bagi karyawan untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Selama karyawan tahu apa tugas mereka, cara terbaik adalah melaksanakan tugas mereka, dan apa prioritas untuk setiap tugas, mereka akan merasa lebih sedikit tekanan saat bekerja dan akan menjadi lebih produktif. Memiliki gambaran yang jelas

tentang peran mereka membuka jalan bagi kerja yang efektif dan efisien. Selain itu, akan merangsang karyawan untuk menciptakan cara yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan mereka, dan organisasi. Ini memiliki pengaruh langsung pada kinerja.

Menurut Abudi (2016) efektivitas karyawan tidak akan terwujud begitu saja dan dalam waktu singkat. Ini harus dikelola dan diukur untuk memastikan karyawan tidak hanya efektif dalam peran mereka dan dalam memenuhi tujuan organisasi, tetapi juga agar mereka terlibat dan termotivasi untuk berperan dalam kemajuan perusahaan.

Perusahaan memiliki sasaran untuk kinerja individu dan tim saja tidak cukup jika tidak ada tindak lanjut. Ada beberapa *tools* yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengelola kemajuan karyawan dalam mencapai sasaran individu dan tim.

Menurut Seeback (2017), *engagement alone does not encourage employee effectiveness*. Keterlibatan karyawan saja tidak akan mendorong efektivitas karyawan. Karyawan juga harus merasa mampu dan memiliki peran yang tepat, diberikan sumberdaya dan lingkungan yang cukup untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yang bertujuan untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta dan sifat populasi. Penelitian ini memusatkan perhatian pada masalah-masalah aktual pada saat dilakukan penelitian. Langkah yang dilakukan adalah mengumpulkan data sebanyak-banyaknya mengenai faktor-faktor yang menjadi fokus perhatian peneliti. Menurut Suryabrata (2011:75) tipe penelitian deskriptif adalah penelitian untuk membuat gambaran (deskripsi) mengenai situasi-situasi atau kejadian-kejadian.

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif menganggap realitas

adalah bentukan pikiran manusia. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan menggunakan wawancara dan penelitian pustaka, analisis data bersifat induktif dan kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2013: 15).

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden. Data primer diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada responden karyawan PT Agel Langgeng Pasuruan

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Apabila peneliti menggunakan wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut informan. Sedangkan jika peneliti menggunakan teknik observasi, maka sumber datanya bisa berupa benda, gerak atau proses sesuatu. Dan apabila peneliti menggunakan teknik dokumentasi, maka dokumen atau catatanlah yang menjadi sumber data.:

Sumber data primer

Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan dimensi dalam focus perilaku organisasi. Sumber data primer adalah informan individu, kelompok fokus (Uma Sekaran, 2011). Data primer dikumpulkan dari beberapa informan dengan wawancara mendalam (*deep interview*) dan observasi lapangan untuk mendapatkan data yang diperlukan. Selanjutnya dari hasil wawancara mendalam akan dilakukan analisa.

Sumber Data Sekunder

Selain data primer, dalam penelitian ini juga akan mengambil data sekunder. Data sekunder adalah data-data yang didapat dari sumber bacaan dan berbagai macam sumber lainnya yang terdiri dari surat-surat pribadi, buku harian, notula rapat perkumpulan, sampai dokumen-dokumen resmi dari berbagai instansi pemerintah (Moleong,2010:59).

Informan	Informasi Yang Diharapkan
Manajer (I.1-3)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kebijakan Strategis Perusahaan 2) Dimensi <i>Employee Effectiveness</i> 3) Faktor penghambat Peningkatan <i>Employee Effectiveness</i> 4) Faktor Pendukung Peningkatan <i>Employee Effectiveness</i> 5) Strategi Peningkatan <i>Employee Effectiveness</i>
Staf (I.4-8)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dimensi <i>Employee Effectiveness</i> 2) Faktor Penghambat Peningkatan <i>Employee Effectiveness</i>
Nostaf (I.9-18)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dimensi <i>Employee Effectiveness</i> 2) Faktor Penghambat Peningkatan <i>Employee Effectiveness</i>

Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013:224) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.

Wawancara

Wawancara adalah alat yang paling banyak digunakan untuk mengumpulkan data penelitian kualitatif. Wawancara memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang beragam dari para responden dalam berbagai situasi dan konteks. Meskipun demikian, wawancara perlu digunakan untuk berhati hati dan perlu

ditriangulasi dengan data dari sumber lain (Sarosa 2017:47).

Focus Group Discussion

Focus Group Discussion (FGD) adalah bentuk khusus wawancara (Blaikie 2009; Saunders, Lewis &Thornill 2016 dalam Sarosa 2017:56). FGD dapat didefinisikan sebagai sekelompok kecil partisipan yang bersifat formal dan berjangka waktu temporer, yang berinteraksi dan bekerja sama untuk mendalami suatu topic Menurut Morgan (dalam Sarosa 2017:57) wawancara memiliki keunggulan dibanding FGD, yaitu:

1. Dalam wawancara peneliti lebih mudah mengendalikan jalannya wawancara.
2. Tiap partisipan dalam wawancara memiliki lebih banyak waktu untuk menyumbangkan informasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dimensi *Employee Engagement*

Dari hasil hasil wawancara dan temuan yang ada dilapangan tentang dimensi *employee engagement* yang meliputi 6 (enam) unsur yaitu *Clear & Promosing Direction, Quality & Customer, Confidence in Leaders, Respect & Recognition, Development Opportunities* dan *Pay & Benefit* dapat disimpulkan bawah karyawn PT Agel Langgeng Pasuruan merasa bahwa pimpinan telah memberikan arahan yang jelas akan arah kebijakan perusahaan. Visi dan misi perusahaan jelas dan karyawan memahami prospek bisnis perusahaan 3 (tiga) tahun mendatang yang diterjemahkan dalam *3th Years Statagic Planning*.

Strategi tersebut dijabarkan dalam kebijakan strategis masing masing devisi dan department yang ada diperusahaan. Segala aktifitas yang dikerjakan karyawan berfokus pada upaya untuk melayani pelanggan dengan maksimal, pelanggan masing-masing bagian berbeda-baik pelanggan internal maupun eksternal. Kampanye visi dan misi perusahaan perlu disosialisasikan lebih dalam baik dalam bentuk tulisan ataupun media komunikasi

yang lain. Fakta yang ditemukan adalah tidak semua karyawan hafal dan memahami tentang visi dan misi perusahaan. Hanya karyawan yang berada di pabrik saja yang aktif membacakan visi dan misi perusahaan setiap ada pergantian *shift*.

Suasan kerja yang harmonis tercipta didalam lingkungan kerja perusahaan, pimpinan dalam hal ini line manager telah memberikan panutan yang baik kepada bawahan, mereka tidak dianggap sebagai bawahan tetapi sebagai sebuah team yang sangat menentukan keberhasilan pencapaian sasaran perusahaan. Fakta yang ditemukan dilapangan menunjukkan bahwa karyawan merasa *safe* dengan perkerjaan yang ada saat ini, mereka tidak merasa tertekan ataupun ada ketakutan jika ada pimpinan datang.

Penghargaanakan prestasi dan perhatian dari perusahaan kepada karyawan dalam hal yang kecil bahkan hal yang tidak terkait dengan pekerjaan, misalnya ucapan ulang tahun, hadiah kepada anak karyawan yang bereprestasi dan perhatian kepada karyawan yang sakit adalah hal mendasar yang akan menumbuhkan keterikatan antara karyawan terhadap perusahaan.

Kesempatan yang sama bagi semua karyawan untuk menepati jabatan tersebut adalah wujud dari komitmen perusahaan untuk tetap menghargai karyawan yang berkinerja baik, sehingga usur *development opportunities* telah terpenuhi. Namun demikian perlu ada kejelasan informasi bagi karyawan jika ada kebijakan promosi, agar tidak menimbulkan diskriminasi. Beberapa karyawan menyatakan senang ketika mendapatkan kesempatan untuk mengikuti assessment yang dilakukan HR dalam hal ini dilakukan oleh Team Organisation Development/OD. Mereka menganggap hal ini sebagai suatu penghargaan dan kepercayaan dari atasan, meskipun mereka tidak menuntut untuk bisa mendapatkan promosi jabatan, karena karyawan mengetahui bahwa *assessment* adalah satu bagian dalam proses promosi jabatan.

Disamping itu jika sisi kesejahteraan yang didapatkan oleh karyawan, factor gaji dan tunjangan lainnya ternyata bukan yang nomor satu. PT. Agel Langgeng Pasuruan dianggap sebagai rumah kedua bagi karyawan, karena budaya dan lingkungan kerja yang harmonis menjadi factor penting yang tidak didapatkan di tempat lain, karena tidak semua partisipan sejak awal bekerja di PT Agel Langgeng. Ada beberapa yang pernah bekerja sebelumbergabung di perusahaan ini.

Sejalan dengan hasil penelitian Manohar (2016) yang menjadi referensi penelitian ini. Penelitian ini menyimpulkan, karyawan yang terlibat lebih berkomitmen tidak hanya untuk pekerjaan mereka dan setia kepada organisasi tetapi juga berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan tetap positif dan bersedia melanjutkan dengan berkontribusi untuk keberhasilan dan pertumbuhan organisasi, itu mengharuskan manajemen untuk menerapkan kebijakan tertentu, yang mengarah untuk meningkatkan dan memotivasi karyawan dengan gaji dan tunjangan yang kompetitif, mengakui tingkat keterlibatan yang tinggi, karyawan dengan imbalan dan pengakuan yang sesuai. *Highly engaged employees* pasti akan membuat organisasi lebih berhasil dalam parameter keuangan dan non-keuangan.

Sejalan dengan pendapat Gallup (2013), keterikatan karyawan ini secara statistik telah ditemukan memiliki hubungan dengan produktivitas, profitabilitas, keselamatan retensi karyawan, dan kepuasan pelanggan. Singkatnya, konsep keterikatan karyawan adalah campuran dari dua prinsip dasar yang terkenal dalam dunia organisasi, yaitu komitmen, organisasi dan keterikatan kerja.

Dimensi *Employee Enablement*

Hay Group (dalam Endang, 2014) menyatakan *employee enablement* adalah lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk menyalurkan antusiasme mereka kepada aksi produktif. Dimensi *employee enablement* meliputi 6 (enam) unsur yang meliputi *performance manajemen*,

authority empowerment resources training collaboration, work, structure, & process menunjukkan PT Agel Langgeng telah menciptakan lingkungan kerja yang baik dengan menyediakan sumberdaya (*resources*) yang cukup untuk mendukung karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan telah termampukan.

Dalam wawancara, informan memahami manajemen telah menetapkan penilaian kinerja individu dan departemen, yang diterjemahkan dalam bentuk *Competancy Appraisal* dan *Key Performance Indicator*. Kedua *tools* ini menjadi acuan karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan. *Competancy Appraisal* dilakukan 2 (dua) kali dalam setahun di tiap semester. Sedangkan *Key Performance Indicator* merupakan target tahunan yang harus dicapai.

Dalam membahas aspek *authority empowerment*, tidak semua karyawan memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan. Tetapi agar tidak menghambat satu sama lain, maka perlu ada koordinasi dan komunikasi antarbagian. Secara hirarki kewenangan melekat sesuai jabatan. Hal ini dilakukan karena masing-masing memiliki keterbatasan kewenangan dalam menjalankan aktivitasnya. Tujuan rapat koordinasi tiap pagi untuk menyamakan target sasaran khususnya di produksi yang melayani *marketing* untuk mengasilkan produk sesuai yang ditetapkan. Departemen Quality Control memastikan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Departement PPIC memastikan produk apa yang akan dihasilkan sesuai dengan menyusun Jadwal Product Planning/JPP. Departemen Maintenance memastikan tidak ada masalah dengan mesin yang ada di area proses, jika ada kendala dibahas dan dicari solusi bersama.

Perusahaan telah menyediakan sumberdaya (*resource*) yang cukup sehingga karyawan merasa nyaman di lingkungan kerja saat ini. Karyawan disediakan perlengkapan kerja, sesuai bagian masing-masing. Misalnya adanya mesin *metal detector* di area proses, hal ini memudahkan

Departement QC untuk melakukan pemeriksaan terhadap produk yang dihasilkan apakah mengandung bahan metal, sehingga tidak sampai keluar ke konsumen.

Tidak semua fasilitas dipenuhi oleh perusahaan. Hal ini perlu tentu ada pertimbangan khusus, dan hal ini harus bisa dipahami dan diatur agar tidak menghambat aktivitas. Misalnya, perusahaan menekankan adanya kendaraan operasional yang tidak terpakai/standby, hal ini bisa diartikan perusahaan membiayai aset yang kurang produktif/berlebih.

Perusahaan mematuhi setiap regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah. Menjaga hubungan industrial yang baik antara karyawan dan perusahaan menjadi kunci terciptanya iklim usaha yang kondusif. Adanya serikat pekerja di perusahaan dianggap sebagai mitra bukan sebagai hambatan. Perusahaan menyediakan fasilitas ruangan bagi pengurus dan anggota serikat pekerja, yang dimanfaatkan sesuai peruntukannya tanpa mengganggu operasional. Manajemen memberikan kebebasan dalam beraktivitas dengan tetap mengutamakan kepentingan perusahaan. Hal ini disarankan oleh pengurus serikat pekerja dan manajemen sebagai kemajuan. Iklim usaha yang kondusif akan mendorong ketenangan dalam bekerja sehingga akan mendapat hasil yang baik.

Manajemen juga menyediakan fasilitas mushola bagi kaum muslim untuk tetap bisa beribadah, meskipun bekerja pada shift pagi, siang dan malam. Di bulan ramadhan, perusahaan menyediakan makan sahur gratis bagi karyawan yang berpuasa, khususnya yang masuk *shift* 3. Aktivitas ini yang bisa menumbuhkan rasa memiliki bagi karyawan karena manajemen memperhatikan kebutuhan karyawan.

Trainning diperlukan bagi karyawan untuk menambah pengetahuan dan pemahaman tentang semua proses yang ada di perusahaan. Setiap 6 (enam) bulan sekali dilakukan *refresh training* bagi karyawan baik staf maupun nonstaf. Ini

penting karena PT Agel Langgeng Pasuruan merupakan pabrik makanan, sehingga di benak masing-masing karyawan wajib tertanam aturan yang tidak boleh dilanggar di perusahaan makanan, misal, memelihara rambut panjang bagi laki-laki. *Trainning external* pada umumnya dilakukan *on spot*, meskipun setiap tahun selalu mengajukan *budget training*, tetapi tetap diprioritaskan untuk *training* di internal/individu.

Kerjasama yang baik ditunjukkan dengan adanya komunikasi yang baik antarbagian dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi. Pengarahan singkat pagi di setiap pergantian *shift*, partisipasi karyawan dalam kegiatan keolahragaan, *gathering*, merupakan wujud adanya kerjasama dari bagian tanpa melihat posisi/jabatan.

Memahami tentang alur proses yang ada di bagiannya. Dan perusahaan menyediakan informasi tersebut di setiap bagian, sehingga siapapun bisa menjalankan suatu pekerjaan sesuai dengan alur proses yang telah ditetapkan.

Strategi Meningkatkan Employee Effectiveness

Berdasarkan hasil survei *employee engagement* di PT Agel Langgeng Pasuruan tahun 2017, menunjukkan angka sebesar 82,61%, meningkat dari tahun-tahun sebelumnya yang hanya berkisar pada angka 60%. Peningkatan ini menunjukkan karyawan sudah merasa terikat (*engaged*) dalam perusahaan. Hal positif ini menjadi acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja, meskipun dalam survei hanya mengacu pada dimensi *engagement*. Namun demikian PT. Agel Langgeng melalui Human Capital Committee yang ada di Kapal Api Global sebagai induk dari Group Kapal Api akan tetap berkomitmen untuk tidak hanya meningkatkan *engagement* karyawan, tetapi juga lebih termampukan (*enabled*).

Sebagaimana pendapat Abdi (2016) *employee effectiveness* atau efektivitas karyawan tidak akan terwujud begitu saja dan dalam waktu singkat. Ini harus dikelola

dan diukur untuk memastikan karyawan tidak hanya efektif dalam peran mereka dan dalam memenuhi tujuan organisasi, tetapi juga agar mereka terlibat dan termotivasi untuk berperan dalam kemajuan perusahaan. Hal ini bisa dilakukan dengan menggunakan beberapa alat untuk mengukur dan mengelola efektivitas karyawan. *Employee engagement* saja tidak cukup, tetapi harus ada *employee enablement*. Baik *employee engagement* maupun *employee enablement*, keduanya menghasilkan konstruksi *employee effectiveness* (Endang, 2014).

Implikasi dari efektivitas karyawan hasil kerja bisnis antara lain: kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, keluar masuk (*turnover*) karyawan, kinerja karyawan. Sebagaimana dijelaskan dalam kerangka pikir dalam penelitian ini, strategi untuk meningkatkan *employee effectiveness* melalui 3 (tiga) pendekatan yaitu *clarity, connect, communicate*.

Sesuai dengan hasil pendalaman yang dilakukan peneliti dengan melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) kepada para *line manager* di PT Agel Langgeng Pasuruan, maka kebijakan yang diambil untuk meningkatkan *employee effectiveness* adalah:

- Kampanye Visi Misi Perusahaan. Karyawan wajib setiap pagi untuk membacakan visi misi perusahaan, cukup 5 menit sebelum aktivitas bekerja dipagi hari jika itu merupakan karyawan office dan pada saat pergantian *shift* jika itu karyawan yang berada di pabrik.
- Kampanye Kebijakan Mutu. Kampanye ini bisa dilakukan melalui induksi khususnya bagi karyawan baru dan juga untuk yang sudah bekerja saat ini melalui media yang berbeda. Kampanye ini penting karena ini adalah perusahaan makanan, sehingga wajib bagi semua karyawan dan tau untuk mengetahui
- Membentuk Lembaga Kerjasama Bipartite. Lembaga ini resmi dan ada ketentuan pemerintah yang mengatur. Tujuan dibentuknya lembaga ini adalah sebagai media

komunikasi antara manajemen dan karyawan.

- *Talent Development Program*. Program ini untuk mempersiapkan karyawan yang handal dan siap untuk suatu jabatan tertentu.
- *Factory Visit*. Program ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan kunjungan ke grup perusahaan lain. Hal ini akan menumbuhkan kebanggaan bagi karyawan, perusahaan kita cukup besar dan merupakan salah satu pilihan yang tepat.
- *Improvement Program*. Untuk menumbuhkan kreativitas dan inovasi khususnya bagi karyawan akan dibentuk *improvement program* yang didalamnya terdiri dari beberapa tim dan masing masing bersaing untuk menciptakan program yang bisa memudahkan karyawan dalam bekerja.
- *Training & Development*. Hasil dari penelitian dan fakta yang ada di perusahaan menunjukkan sebagian karyawan mengharapkan adanya kegiatan *training* yang berkesinambungan.
- *Employee Gathering*. *Employee Gathering* tidak harus dilakukan di luar perusahaan yang membutuhkan anggaran besar. Justru sebaiknya dilakukan di lingkungan perusahaan, namun dengan frekuensi dan aktivitas yang berbeda. *Empoloyee Gathering* dapat menumbuhkan energi baru bagi karyawan, *refreshing* dan kegembiraan.
- Menyiapkan karyawan yang mau pensiun dengan memberikan pembekalan. Pada umumnya karyawan yang akan memasuki usia pensiun, merasa belum siap untuk kembali ke lingkungan masyarakat. Hal ini wujud dari tanggungjawab perusahaan untuk mempersiapkan hal itu dengan pembekalan yang cukup.

- *Koperasi Karyawan*. Koperasi karyawan dibentuk dengan tujuan untuk menjembatani kebutuhan karyawan akan kebutuhan pokok dan *financial*. Dengan adanya koperasi diharapkan ada tanggungjawab bagi karyawan untuk mengatur dan mengelola manajemen badan usaha.

Strategi yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan *employee effectiveness* membutuhkan seorang pemimpin yang bisa menggerakkan organisasi agar menjadi lebih efektif. *To make or maintain their companies' profitability, business leaders must work hard to engage employees* (Osborne & Hammoud, 2017).

Customer satisfaction bisa diartikan selain pelanggan utama kita adalah konsumen yang membeli produk yang kita hasilkan, juga rekan kerja, departemen lain juga dapat diartikan sebagai *customer*. Kejasama yang baik di lingkungan perusahaan akan menciptakan kepuasan bagi pelanggan secara tidak langsung. Karyawan akan bersungguh-sungguh dalam bekerja karena sudah memahami sasaran strategis perusahaan dan juga dibekali dengan sumber daya yang ada baik dalam bentuk peralan kerja, lingkungan kerja yang mendukung dan juga *financial*.

Employee performance data dikelola dengan baik untuk melalui perencanaan yang tepat. Organisasi tentu tidak hanya sekedar mengharapkan stadar minimum tetapi diharapkan mencapai kinerja diatas standar secara signifikan. Peranan manajer dibutuhkan untuk menentukan strategi yang tepat untuk mengembangkan karyawan sejalan dengan target bisnis yang telah ditentukan organisasi. Dengan peningkatan *employee effectiveness* maka ketiga sasaran itu dapat dicapai melalui kebijakan-kebijakan yang berkelanjutan.

SIMPULAN

Engagement karyawan tidak bisa berdiri sendiri tetapi karyawan harus merasa termampukan, *enablement* sehingga akan menciptakan *effectiveness employee*. Strategi

untuk meningkatkan *employee effectiveness* melalui 2 (dua) dimensi antara lain Dimensi *Engagement* dan Dimensi *Enablement*.

Strategi yang ditetapkan perusahaan untuk meningkatkan *employee effectiveness* antara lain melalui Kampanye Visi Misi Perusahaan, Kampanye Kebijakan Mutu, Membentuk Lembaga Kerjasama Bipartite/LKS Bipartite. *Talent Development Program, Factory Visit, Program Improvement Program, Training&Development, Employee Gathering dan Koperasi Karyawan.*

PT Agel Langgeng Pasuruan untuk lebih meningkatkan kenyamanan dalam bekerja perlu dibentuk Klinik di Perusahaan dan Koperasi Karyawan, yang hal ini dikarena lokasi perusahaan.

Kegiatan kekaryawanan hanya sebatas kegiatan keolahragaan belum menyentuh kegiatan keagamaan, padahal perusahaan sudah memiliki mushola yang cukup memadai dan bisa dipergunakan untuk kegiatan keagamaan secara rutin. HRD perlu segera menyusun program talent development untuk memilih karyawan yang bisa diikuti dalam program.

Setiap karyawan wajib terlibat dalam setiap kegiatan kekaryawanan karena kecenderungan karyawan perempuan kurang aktif dalam mengikuti kegiatan Training Need dari masing-masing department perlu dikelola dengan baik, ada kecenderungan semua *training* usulan dari HRD.

DAFTAR PUSTAKA

Aworemi, Abdul-Azeez, Durowoju. 2011. An Empirical Study of the Motivational Factors of Employee in Nigeria. *International Journal of Economics and Finance* Vol. 3, No. 5.

Desai, Malavika; Majumdar, Bishakha & Prabhu, Ganapathy. 2010. A Study on employee engagement in two indian businesses. *Asian Journal of Management Research*, ISSN 2229- 3795

Diah, Indiana Dewi. 2012. Pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja Terhadap *Employee Engagement* di PT

Asuransi Jasa Indonesia (Pesero) Kantor Pusat. Tesis. FISIP Program Pasca Sarjana UI.

Dewi L. Tobing. 2013. Konsultan Senior Hay Group, survey EOC. *Majalah SWA* edisi 23.

Dulagil, A. 2012. *The Relationship of Employee Engagement and Wellbeing to Organisational and Student Outcomes. Research Online.* University of Wollongong. Australia.

Francis, H.M; Ramdhony, A; Reddington M & Staines, H. 2013. *Opening spaces for conversational practice: A conduit for effective engagement strategies and productive working arrangements. The International Journal of Human Resource Management*, 24 (14), 2713-2740.

Ferizal, Irwandi. 2016. *Journey to Bo Employer of Choice*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal 32.

Gallups. 2013. *Why Indonesia Must Engage Younger Workers*, <http://news.gallup.com/businessjournal/166280/why-indonesia-engages-younger-workers.aspx>

Gupta, M, Ganguli, S, & Ponnampalasa, A. 2015. Factors Affecting Employee Engagement in India: A Study on Offshoring of Financial Services. *The Qualitative Report 2015 Volume 20, Number 4, Article 8, 498-515.* <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR20/4/gupta8.pdf>

Hewitt, A. 2014. *Trends in Global Employee Engagement.* United Kingdom: Aon plc.

Inceoglu, I, & Warr, P. 2012. *Personality and Job Engagement. Journal of Personnel Psychology.* 1-9.

Kritiani, Endang. 2014. Strategi Menciptakan Enable dan Engaged Employee, *Ar Risalah*, Vol 2 Nomor 32. Surakarta.

Kurniawati, I. D. 2013. Masa Kerja Dengan Job Engagement Pada Karyawan. *Jurnal Fakultas Psikologi* hal. 306-318. Universitas Muhammadiyah. Malang.

Korn Ferry (2017), *Employee Effectiveness*, <https://www.kornferry.com/talent-strategy/employee-engagement>

- Megani, A. 2012. *Hubungan Antara Employee Engagement Dan Kesiapan Karyawan Untuk Berubah (Studi pada PT.X)*. Skripsi Fakultas Psikologi. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Mujiasih, E & Ika, Z. 2012. Meningkatkan Work Engagement Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1, (2), 161-168. Universitas Diponegoro. Semarang.
- McMullen. 2013. Reward Strategy and Practice: Eight recommendations to improve Employee Engagement. *Journal of Compensation and benefits*. July/August 2013 Thomson Reuters
- Nilamsari. 2014. Memahami Studi Dokumen Dalam Penelitian Kualitatif. *Wacana* Volume XIII No.2, Juni 2014.
- Maslow - <https://goo.gl/mA6hbV>
- Tze San, Mei Theen & Boon Heng. 2012. The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies). *International Journal of Business, Humanities and Technology*. Vol. 2 No. 1, January 2012.
- The Jakarta Consulting Group. 2014. *Employee Engagement*, dalam <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/publication/organization-development-behavior/employee-engagement>.
- Shift Indonesia. 2014. 10 Fakta Tentang Employee Enggagement, <http://shiftindonesia.com/10-fakta-tentang-employee-engagement>
- Gallups. 2013. *Why Indonesia Must Engage Younger Workers*, <http://news.gallup.com/businessjournal/166280/why-indonesia-engages-younger-workers.aspx>.
<http://shiftindonesia.com/10-fakta-tentang-employee-engagement>.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Seebach, Craig. 2017. *Engagement Alone Does Not Encourage Employee Effectiveness*. <https://community.verint.com/>
- Ustman Ali. 2015. *Teknik Pengumpulan dan Analisa Data Kualitatif*. <http://www.pengertianpakar.com/2015/05/teknik-pengumpulan-dan-analisis-data-kualitatif.html>3.