

RANCANGAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENUMBUHKAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI UNIT BISNIS RETAIL PT X

Intan Kirana, Sujoko Efferin
Universitas Surabaya
intankirana91@gmail.com

Abstrak

Employee engagement kini tidak hanya menjadi topik khusus untuk bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Seiring berjalannya waktu, Perusahaan semakin menyadari bahwa *employee engagement* memiliki peranan penting terhadap keberlangsungan Perusahaan. *Engagement* diyakini sebagai satu langkah di luar komitmen yang terbukti memiliki dampak terhadap hasil bisnis karena berkaitan dengan niat karyawan yang meningkat untuk tetap bersama dengan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencari solusi atas permasalahan terkait *employee engagement* yang ada di PT X khususnya untuk *unit* bisnis *retail* yang sekarang ini ada di beberapa lokasi. Penelitian ini termasuk dalam *applied research* dengan menggunakan metode kualitatif. Wawancara dilakukan kepada empat orang pada level operasional, empat orang pada *level middle management*, dua orang pada *level top management* dan satu orang yang bersifat *supporting* namun masih memiliki hubungan kerja dengan *level* operasional ataupun *managerial*. Hasil dari penelitian ini adalah berupa rancangan sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan *employee engagement* khususnya untuk *level* operasional di *unit* bisnis *retail* pada PT X.

Kata kunci: Sistem pengendalian manajemen; *employee engagement*; motivasi intrinsik.

Abstract

Nowadays, *employee engagement* is not only a special topic for Human Resources (HR). Over time, the company is increasingly aware that *employee engagement* has an important role in the sustainability of the company. *Engagement* is believed to be a step beyond commitment that is proven to have an impact on business results because it relates to the increased intention of employees to stay with the company. The purpose of this study is to find a solution to the problems related to *employee engagement* in PT X, especially for retail business units that currently exist in several locations. This research included in applied research using qualitative methods. Interviews were conducted at four people at the operational level, four people at the middle management level, two people at the top management level and one supporting person but still had work relations with operational or managerial levels. The results of this study are in the form of a management control system to increase *employee engagement* especially for operational levels in retail business units at PT X.

Keywords: Management control system; *employee engagement*; intrinsic motivation.

PENDAHULUAN

Employee engagement kini tidak hanya menjadi topik khusus untuk bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Seiring berjalannya waktu, Perusahaan semakin menyadari bahwa *employee engagement* memiliki peranan penting terhadap keberlangsungan Perusahaan. *Employee engagement* yang dulu hanya digunakan sebatas untuk pengukuran tahunan SDM kini didefinisikan kembali sebagai suatu yang berkesinambungan dan menjadi bagian dari strategi bisnis secara keseluruhan (Ferdinand, 2016). Pemimpin Toyota juga mengatakan bahwa manusialah yang menjalankan seluruh operasi organisasi atau dengan kata lain masa depan perusahaan ada ditangan SDM (Efferin & Soeherman, 2010). Karena pada akhirnya SDM yang akan mengatur dan mengelola sumber daya yang lain yang dimiliki organisasi untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi (Amanda, Budiwibowo, & Amah, 2017). Sehingga kemampuan Perusahaan dalam mengelola SDM tentu dapat memberikan nilai tersendiri bagi Perusahaan yang akhirnya dapat mempengaruhi keberlangsungan hidup dari Perusahaan tersebut (Kaplan & Norton, 2004).

“Harapannya ya Perusahaan bisa ngasih motivasi. Motivasi itu yang paling utama buat kebanyakan orang. Kebanyakan paling mikirnya ya kerja karena uang. Tapi nggak itu juga. Kita juga ada motivasi lain juga, seperti rasa cinta terhadap pekerjaannya atau profesi atau tempat Perusahaan yang lagi bekerja sekarang ini. Contoh sederhana aja nih, banyak karyawan atau pesepak bola yang ga mau pindah kantor atau klub meskipun ditawari gaji dan fasilitas yang lebih besar. Ya harusnya sebuah Perusahaan yang baik. Pasti memperhatikan motivasi selain uang tadi.”
Ujar salah satu *captain* dari PT X.

Kutipan wawancara diatas menunjukkan bahwa agar seorang karyawan bisa *engaged* dengan Perusahaan, diperlukan motivasi intrinsik dari dalam diri karyawan tersebut, seperti kecintaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Motivasi intrinsik atau motivasi internal merupakan suatu kondisi dimana hal-hal yang sifatnya ekstrinsik atau dari luar bukan lagi menjadi penggerak dari motivasi seseorang, melainkan hal-hal yang sifatnya intrinsik atau muncul dari dalam diri seseorang itulah yang mempengaruhi motivasi mereka. Tentunya motivasi yang

seperti ini juga lebih bersifat jangka panjang karena motivasi yang ada tidak dipengaruhi oleh unsur ekstrinsik, seperti *reward* atau *punishment*. Pada akhirnya karyawan tidak lagi memandang gaji, upah, tunjangan, atau insentif sebagai prioritas mereka atau penggerak mereka dalam bekerja, melainkan hal-hal yang sifatnya batiniah yang menjadi penggerak dalam bekerja.

Engagement menuntut Perusahaan untuk mampu menciptakan suatu kondisi dimana karyawan bisa memberikan “lebih” kepada Perusahaan. “*This is about how we create the conditions in which employees offer more of their capability and potential.*” dikutip dari David Macleod dalam Ardela (2018). *Employee engagement* memerlukan lebih dari sekadar ketekunan dalam hal bekerja, namun juga keterlibatan emosional antara karyawan dengan Perusahaan. *Engagement* diyakini sebagai satu langkah di luar komitmen yang telah terbukti berdampak pada hasil bisnis; hal ini berhubungan dengan niat karyawan yang meningkat untuk tetap bersama dengan Perusahaan (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang *engaged* bisa memberikan kontribusi lebih bagi Perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Leiter & Bakker (2010) yang dikutip dari Gruman & Saks (2011) “*Work engagement has far-reaching implications for employees' performance. The energy and focus inherent in work engagement allow employees to bring their full potential to the job. This energetic focus enhances the quality of their core work responsibilities. They have the capacity and the motivation to concentrate exclusively on the tasks at hand.*”

Krisis terkait *employee engagement* juga tengah dialami di lingkungan kerja PT X. Pada umumnya, seorang karyawan yang *engaged* dengan Perusahaan akan bekerja sebaiknya-baiknya, baik secara *physically*, *cognitively* dan *emotionally* serta berusaha untuk bersama-sama mencapai kesuksesan organisasi. Namun pada kenyataannya, kondisi yang sekarang ini terjadi adalah sebagian besar *crew* hanya melakukan pekerjaan dengan seperlunya saja atau bisa dibilang tidak menunjukkan komitmen penuh terhadap hal seharusnya menjadi tugas dan tanggung jawab mereka. Potensi atau pun kapabilitas yang dimiliki oleh masing-masing individu juga belum sepenuhnya diberikan untuk Perusahaan. Dengan kata

lain setiap aktivitas yang dilakukan saat ini masih belum mengarah kepada ikatan emosional dengan Perusahaan atau belum didasari dengan motivasi intrinsik.

Dari permasalahan tersebut, maka masalah utama dalam penelitian ini bisa diuraikan dalam *main research question (main RQ)* sebagai berikut: “*Bagaimana rancangan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) yang sebaiknya diterapkan untuk bisa menumbuhkan employee engagement di lingkungan PT X?*”

Untuk membantu menjawab *main RQ* tersebut, peneliti membuat beberapa pertanyaan pendukung (*mini RQ*) sebagai berikut:

1. Apa yang menjadi aktivitas kunci di PT X?
2. Bagaimana Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) yang sekarang diterapkan dalam setiap aktivitas kunci?
3. Bagaimana tingkat *employee engagement* yang terbentuk saat ini jika dilihat dari masing-masing aktivitas kunci yang ada?
4. Perbaiki apa yang diperlukan melalui SPM untuk meningkatkan *employee engagement* karyawan?

KAJIAN PUSTAKA

Dalam organisasi terdapat dua masalah utama pengendalian, yaitu persepsi dan motivasi. Kedua hal ini sangat berkaitan erat dengan Sumber Daya Manusia (SDM). Seseorang dalam Perusahaan akan mengikuti tujuan dari Perusahaan apabila terdapat keyakinan bahwa ketika mereka mengikuti tujuan tersebut maka *personel goals* yang sifatnya material ataupun non material akan terpuaskan. Akan tetapi tindakan yang perlu diperhatikan oleh Perusahaan adalah bahwa pemberian insentif memang ada kalanya bisa menjadi jawaban. Namun bagi orang lain, insentif bukan menjadi tujuan atau prioritas utama mereka. Motivasi ekstrinsik memang dapat mendorong seseorang untuk bisa mencapai tujuan Perusahaan. Namun, seseorang juga bisa bertindak dengan tidak etis untuk mencapai atau bahkan menghindarinya.

Kahn (1990) dalam Azoury, Daou, & Sleiaty (2013) mengatakan bahwa *employee engagement* merupakan tingkat komitmen dari karyawan terhadap Perusahaan dan nilai-nilainya. Dari hasil studi penelitian yang dilakukan,

The Institute for Employment Studies (IES) (2004) menyimpulkan bahwa definisi dari *employee engagement* adalah “*Positive attitude held by the employee towards the organisation and its values. An engaged employee is aware of business context, and works with colleagues to improve performance within the job for the benefit of the organisation. The organisation must work to nurture, maintain and grow engagement, which requires a two-way relationship between employer and employee.*” Definisi penting lainnya dari *engagement* seperti dikutip dari Verčič & Vokić (2017) berasal dari Saks (2006) yang menyebutkan bahwa *employee engagement* mencakup 2 (dua) aspek penting, yaitu keterlibatan pekerjaan dan keterlibatan organisasi. Robinson, Perryman, & Hayday (2004) mendefinisikan *engagement* sebagai hubungan dua arah antara atasan dan bawahan – *Engagement is two-way; organisations must work to engage the employee, who in turn has a choice about the level of engagement to offer the employer.*

Seorang karyawan yang *engaged* dengan Perusahaan pasti akan berusaha meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang *engaged* dengan Perusahaan akan selalu melakukan tanggung jawabnya secara *physically, cognitively* dan *emotionally* (Kahn, 1990 seperti dikutip dari Azoury, Daou, & Sleiaty, 2013). Dengan kata lain, ketika karyawan *engaged* dengan Perusahaan maka karyawan akan memberikan yang terbaik, sepenuhnya yang mereka miliki. Dikutip dari Verčič & Vokić (2017) dijelaskan bahwa *physically* terhubung dengan energi fisik yang diinvestasikan untuk memenuhi peran; *Cognitively* terkait dengan keyakinan dari karyawan, pemimpin dan kondisi kerja; *Emotionally* terhubung dengan cara perasaan karyawan dan sikap positif atau negatif mereka terhadap organisasi dan para pemimpinnya. Lebih lanjut dalam penelitiannya, Kahn (1990) menemukan bahwa *engagement* terkait dengan *meaningfulness, safety* dan *availability*. Temuan Kahn ini kemudian diuji oleh May, Gilson, & Harter (2004) seperti dikutip dari Verčič & Vokić (2017) dan menunjukkan hasil serupa yang mendukung temuan Kahn.

Menurut Gallup seperti yang dikutip dari Azoury, Daou, & Sleiaty (2013) terdapat tiga macam *engagement*:

- Karyawan yang *engaged* dengan Perusahaan akan sangat suka untuk bekerja dengan efisien, mereka memiliki hubungan yang dalam dengan kelompoknya dan berkontribusi untuk kesuksesan jangka panjang Perusahaan.
- *Not engaged employees* akan cenderung untuk sering membuang waktu di tempat kerja dan tidak mencurahkan “energi” mereka dalam pekerjaannya.
- *Actively disengaged employees* cenderung tidak bahagia, mereka merupakan sebab kekurangan dari group dan bisa memicu terjadinya *disengage* untuk karyawan yang lain.

Azoury, Daou, & Sleiaty (2013) memaparkan bahwa *engagement* merupakan faktor yang memicu kesuksesan sebuah organisasi. Hal ini karena (1) Karyawan yang *engaged* dengan Perusahaan akan loyal terhadap Perusahaan tempat mereka bekerja dan mereka dianggap sebagai referensi bagi karyawan lainnya; (2) Karyawan yang *engaged* selalu termotivasi sehingga mereka memiliki produktivitas yang lebih baik; (3) *Engagement* mampu meningkatkan tingkat emosi dan perasaan setiap karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi layanan pelanggan dan kepuasan pelanggan secara positif; (4) Karyawan yang *engaged* selalu bersemangat tentang pekerjaan dan tugasnya sehingga hal ini akan dapat memfasilitasi cara karyawan untuk mencapai tujuan Perusahaan.

Perusahaan yang diketahui telah mengadopsi model *employee engagement*, atau sedang mempertimbangkan untuk melakukan hal itu, memiliki berbagai pandangan tentang cara menentukan *engagement* (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004):

- Beberapa menekankan kesamaan *engagement* dengan kontrak psikologis, dalam hal itu tidak tertulis, didukung oleh kepercayaan, hubungan dua arah antara majikan dan karyawan - dan mudah putus.
- Lainnya menekankan perlunya karyawan yang *engaged* untuk mengidentifikasi dengan organisasi – untuk percaya pada produk atau layanannya, dan khususnya nilai-nilainya. Pandangan ini menunjukkan bahwa *engagement* harus berada pada tingkat yang berada di luar pekerjaan itu sendiri, merangkul seluruh organisasi dan apa yang dipegangnya.

- Akhirnya, untaian opini lain menyoroti perlunya karyawan yang *engaged* untuk memahami konteks di mana organisasi beroperasi. Tidak cukup bagi karyawan untuk berkomitmen pada organisasi mereka; mereka juga membutuhkan elemen apresiasi bisnis, sehingga setiap perubahan yang mereka buat pada pekerjaan mereka dapat dilihat memiliki manfaat bisnis.

Banyak hal dapat mempengaruhi terbentuknya *employee engagement*. Dalam snacknation.com (Diakses pada 23 Oktober 2018) menjelaskan bahwa *engagement* mempengaruhi setiap orang dalam Perusahaan, dan setiap orang tersebut mempengaruhi *bottom line* atau *profit* Perusahaan. Lebih lanjut dipaparkan bahwa pada hakekatnya bisnis harus menciptakan kondisi untuk karyawan yang puas dan *engaged* supaya bisa tercipta pengalaman yang berharga, *loyalty-inspiring* bagi pelanggan, yang pada akhirnya akan mendorong *profit* bagi Perusahaan. Para pemimpin bisnis terbaik tahu bahwa karyawan yang *engaged* dapat mendorong inovasi, meningkatkan kinerja dan meningkatkan produktivitas, menumbuhkan organisasi, meningkatkan layanan pelanggan, dan menumbuhkan kesetiaan, baik secara internal maupun eksternal.

Sejalan dengan hal ini, Verčič & Vokić (2017) juga menyebutkan beberapa manfaat potensial dari *employee engagement* seperti yang diungkapkan oleh beberapa ahli yaitu tingkat kinerja lebih tinggi (Gruman & Saks, 2011), mengurangi absensi dan *turnover* (Brunetto, Teo, Shacklock & Farr-Wharton, 2012), dan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi (Salanova, Agut & Peiro, 2005). Ketiga hal ini semakin memperkuat pentingnya *employee engagement* sebagai sumber keunggulan kompetitif yang penting karena memungkinkan organisasi untuk berinovasi dan bersaing di pasar (Welch, 2011 seperti dikutip dari Verčič & Vokić, 2017).

Robinson, Perryman, & Hayday (2004) menjelaskan bahwa indikator *engagement* memiliki hubungan yang jelas terhadap aspek kehidupan kerja. Sikap positif dari *engagement* berkaitan dengan sikap positif terhadap banyak aspek dari kehidupan kerja lainnya. Secara khusus, tingkat *engagement* yang tinggi berhubungan dengan pandangan positif tentang: merasa dihargai dan terlibat; kerjasama dalam organisasi; komunikasi, pelatihan, pengembangan, dan karier; dan

kesempatan yang sama dan perlakuan yang adil. Lebih lanjut, dalam penelitian Robinson, Perryman, & Hayday (2004) juga menyebutkan perilaku positif yang ditunjukkan oleh karyawan yang *engaged* seperti yang ada pada gambar 1 berikut.



Gambar 1 – Characteristics of an engaged employee
Sumber : Robinson, Perryman, & Hayday (2004)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Robinson, Perryman, & Hayday (2004) terkait dengan *employee engagement* menunjukkan bahwa *driver* yang terkuat dari *engagement* adalah adanya perasaan dihargai dan keterlibatan dari karyawan. Hal ini dirasa masuk akal mengingat bahwa indikator atas “*rasa dihargai dan terlibat*” terkait dengan beberapa aspek yang sudah diidentifikasi sebagai hal yang relevan dengan *engagement*, yaitu:

1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
2. Sejauh mana karyawan merasa dapat menyuarakan ide-ide mereka, dan manajer mendengarkan pandangan ini, dan menghargai kontribusi karyawan.
3. Peluang karyawan harus mengembangkan pekerjaan mereka.

4. Sejauh mana organisasi memperhatikan kesehatan dan kesejahteraan karyawan.

Sejalan dengan yang dipaparkan oleh Robinson, Perryman, & Hayday (2004), Kahn (1990) seperti dikutip dari Androtis (2016) menyebutkan bahwa agar karyawan bisa merasa *engaged* dengan Perusahaan, maka karyawan harus: (1) Merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan membuat perbedaan; (2) Merasa dihargai, diperaya dan dihormati, (3) Merasa aman dan percaya diri. Dengan kata lain, semakin seorang karyawan merasa menjadi bagian dari Perusahaan, maka akan semakin besar pula tingkat *engagement* mereka dengan apa yang mereka lakukan (Androtis, 2016).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam *applied research* karena bertujuan untuk menawarkan solusi praktis atas suatu permasalahan yang dihadapi oleh PT X. Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif karena data yang diperoleh dari hasil penelitian cenderung bersifat deskriptif dan analitis. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan paradigma *interpretive* yang merupakan salah satu dari tiga paradigma dalam Neuman (2014) yaitu *positivist*, *interpretive*, dan *critical social*. Dikatakan *interpretive* karena penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk membuat rancangan Sistem Pengendalian Manajemen yang sesuai bagi lingkungan kerja PT X dengan tujuan untuk menumbuhkan *employee engagement* yang berlandaskan pada kajian pustaka namun tetap melihat fenomena yang diperoleh dari observasi dan wawancara.

Untuk validitas ataupun reliabilitas data, peneliti menggunakan kombinasi dalam metode pengumpulan data, yaitu analisa dokumen, *participant observation* dan wawancara. Analisa dokumen dilakukan untuk memilih *participant* yang sesuai dengan objek penelitian. *Participant observation* dilakukan untuk melihat secara langsung kinerja ataupun perilaku *crew* dalam organisasi terkait dengan motivasi intrinsik dan kondisi *engaged* yang nantinya akan dikombinasikan dengan hasil wawancara. Wawancara sendiri dilakukan kepada tiga *level managerial* dalam struktur organisasi PT X, yaitu *level crew*, *middle manager*, *top manager* dan

beberapa pihak di luar struktur yang terkait langsung dengan operasional namun masih memiliki hubungan kerja. Wawancara kepada beberapa level dan pihak lain ini dilakukan dengan tujuan untuk mencari rancangan yang sesuai dengan kebutuhan dari karyawan dan Perusahaan sehingga tujuan dari keduanya bisa tercapai. Wawancara dilakukan berulang dengan tujuan untuk menggali jawaban lebih dalam dan menilai konsistensi ataupun stabilitas dari jawaban *participant*. Cara yang dilakukan peneliti dapat dikatakan valid dan reliabel karena peneliti melakukan wawancara dengan pihak yang terlibat langsung di Perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara keseluruhan bentuk SPM di lingkungan PT X yang saat ini sudah dirumuskan untuk menjadi suatu hal yang harus dicapai dalam setiap aktivitas kunci masih sebatas untuk pada motivator 2.0 yaitu *reward and punishment*. Akan tetapi sistem pengendalian berupa *reward and punishment* yang diterapkan pun masih belum diterapkan pada setiap aktivitas kunci. Jika diamati lebih lanjut dapat dilihat bahwa bentuk *punishment* yang ada sekarang ini hanya sebatas pada jika *crew* tidak mencapai target maka karyawan tidak akan memperoleh *reward*. Bahkan ada suatu ketika dimana *punishment* pun cenderung baru ditetapkan ketika dijumpai suatu kejadian khusus atau diluar kondisi normal dan ini juga tidak berlaku untuk jangka panjang melainkan hanya untuk saat terjadinya saja. Sedangkan untuk resto, bentuk *reward* ataupun *punishment* dilihat dari besar kecilnya *service charge* yang diperoleh.

Dari apa yang sudah dipaparkan dalam setiap aktivitas kunci bisa dilihat bahwa terdapat beberapa indikasi terjadinya *disengaged* di level operasional, sebagai berikut:

1. Pembuatan PO yang dilakukan lebih dari dari 1 (satu) kali dalam sehari untuk *supplier* yang sama
2. Jumlah *order* yang melebihi kapasitas penyimpanan dan kemampuan jual
3. Ketidaktahuan *crew* resto atas *stock* yang habis, sehingga mengurangi potensi jual
4. Didapati penerimaan barang yang tidak sesuai dengan *order*

5. Barang diterima tidak langsung di *display*, sehingga menyebabkan barang *defroze* dan terjadi kemungkinan *lepas vacuum*
6. Display barang tidak sesuai dengan ketentuan: barang bagus dan barang lepas vacuum dijadikan satu rak
7. Masih ada barang yang terselip dan label ED yang terlepas dari kemasan
8. Masih ada barang ED yang disimpan oleh *crew*
9. Aktivitas *upselling* kurang maksimal
10. *Product knowledge* kurang
11. Kurang inisiatif dalam menggagas promo
12. Banyak terjadi kesalahan Kasir
13. Pembuatan makanan tidak sesuai dengan BOM
14. Kualitas masakan tidak stabil

Dari *point* yang disebutkan diatas, menunjukkan bahwa saat ini untuk *level* operasional masih belum ada tingkat komitmen yang tinggi dari diri karyawan terhadap Perusahaan. Dimana yang seharusnya diharapkan dari kondisi karyawan yang *engaged* adalah karyawan bisa memberikan yang terbaik baik secara *physically, cognitively* dan *emotionally*. Sehingga secara otomatis karyawan yang *engaged* pasti berusaha meningkatkan kinerja dan kontribusinya untuk tercapainya tujuan organisasi. Namun dari sini, bisa dinilai bahwa ketiga hal ini belum diberikan oleh *level* operasional. Dari pemaparan pada sub bab sebelumnya perihal aktivitas kunci banyak diungkapkan bahwa tidak sedikit kesalahan yang terjadi di lingkup operasional. Sehingga hal ini pun berdampak pula kepada performa perusahaan serta meningkatnya *effort* kerja dari departemen lain (terkait dengan upaya untuk memperbaiki kesalahan dari operasional) dan tidak menutup kemungkinan mengakibatkan turunnya kinerja departemen lain yang terkait. Selain dari pada itu kekurangan dari pemaparan aktivitas kunci, peneliti juga menjumpai adanya hubungan yang kurang baik antar rekan kerja. Hal ini juga menunjukkan bahwa sebetulnya kondisi yang terjadi sekarang ini adalah *disengaged*. Karena karyawan yang *engaged* juga akan memiliki hubungan yang dalam dengan *team* mereka, seperti yang disampaikan oleh Gallup.

Lebih dalam lagi, peneliti juga melihat bahwa untuk SOP yang baku *pun* masih belum ada hasil final yang diturunkan ke *crew* hingga saat ini. Bahkan hal-hal dasar seperti visi dan misi serta nilai-nilai organisasi yang seharusnya dimiliki oleh *crew* juga masih belum ditentukan secara khusus oleh Pihak Manajemen PT X. Sehingga pada akhirnya kita juga bisa menilai bahwa budaya organisasi yang ada bisa digolongkan sebagai budaya organisasi yang lemah dan mempengaruhi setiap aktivitas kunci yang ada. Hal ini bisa dengan jelas dari nilai-nilai organisasi yang saat ini ada di setiap aktivitas kunci. Budaya organisasi yang ada saat ini bergantung dari siapa yang membawa pengaruh kuat sehingga akhirnya budaya tersebut yang melekat dan menjadi sebuah kebiasaan. Bisa disimpulkan bahwa saat ini budaya organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh pemimpin dan idealnya dilakukan oleh COFS/ACOFs/Captain/Ast. Captain dan bukan merupakan wujud dari internalisasi nilai-nilai organisasi yang diharapkan oleh Perusahaan.

Setelah membagi hasil wawancara dan observasi dalam beberapa aktivitas kunci, peneliti menemukan bahwa beberapa permasalahan yang membawa dampak terhadap minimnya tingkat *employee engagement* di PT X. Analisa permasalahan pada dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu dari sisi manajemen dan operasional agar proses analisa dan pemberian solusi bisa lebih spesifik.

Operasional

a. Minimnya Rasa Tanggung Jawab

Minimnya rasa tanggung jawab atas hal yang menjadi kewajiban *crew* merupakan permasalahan di seluruh aktivitas kunci. Poin ini sangat berkaitan dengan budaya organisasi khususnya nilai-nilai yang seharusnya ditanamkan oleh Perusahaan. Minimnya rasa tanggung jawab bisa dilihat mulai dari aktivitas pembelian dimana COFS/ACOFs/Captain/Ast. Captain hanya melakukan *order* sebagai rutinitas “asal” stock ada tanpa mempertimbangkan aspek seperti kapasitas penyimpanan barang (termasuk display) dan demand dari *customer* (proyeksi penjualan). Dalam aktivitas penyimpanan, bisa dijumpai adanya proses *display* atau penyimpanan barang yang tidak langsung dilakukan oleh *crew* sehingga produk mengalami proses defroze; dan masih dijumpai juga barang-barang *expired* yang masih disimpan oleh *crew* bahkan

label *expired date* terlepas dari kemasan. Sehingga akibatnya, disamping kerugian yang dialami Perusahaan, terdapat juga beberapa pihak yang dirugikan.

Dalam aktivitas kunci penjualan, bisa dilihat juga bahwa inisiatif dari COFS/ACOFs masih sangat kurang untuk bisa meningkatkan *omzet*. Pihak Manajemen juga menyadari akan hal ini. Karena mereka juga melihat dan menyadari bahwa ada salah satu *store* yang memiliki kekuatan dari segi *omzet* karena adanya ide-ide kreatif dari COFS/ACOFs dalam menggagas promo yang tepat dengan sasaran. COFS/ACOFs yang ada di lokasi *store* ini mengetahui apa yang menjadi "*medan perang*" untuk toko mereka sehingga tahu senjata terbaik yang bisa mereka gunakan. Hal ini lah yang tidak dimiliki oleh Toko yang lain. Dimana mereka hanya cenderung untuk diam dan menerima promo yang disediakan oleh pusat atau manajemen dan kurang mengeksplorasi "*medan perang*" mereka.

Sedangkan untuk *level crew*, dalam aktivitas kunci penjualan, kurangnya rasa tanggung jawab bisa dilihat dari banyaknya kesalahan yang dilakukan oleh Kasir. Selama ini, jika terjadi kelalaian yang dilakukan sudah dengan tertib dibuatkan Berita Acara atas kesalahan tersebut. Namun kelalaian ini hanya berhenti sampai pada dibuatkannya Berita Acara, tanpa adanya tindakan lebih lanjut dari COFS/ACOFs bahkan dari Pihak Manajemen. Sehingga pada akhirnya kelalaian ini hanya dianggap sebagai hal yang biasa, padahal jika melihat akhirnya, masih ada pihak lain yang dirugikan.

Masuk kepada aktivitas kunci *cooking*, hal ini sepenuhnya merupakan hal yang secara tidak langsung berada diluar kendali dari Pihak Manajemen. Karena aktivitas kunci ini sepenuhnya hanya berpegang kepada tanggung jawab dari masing-masing *crew* dan Captain/Ast. Captain. Dalam aktivitas kunci ini bentuk tanggung jawab Resto bisa terlihat dari standar masakan ataupun kualitas penyajian. Namun kenyataannya masih terdapat komplain dari *customer* terkait dengan rasa ataupun kualitas penyajian. Atas hal ini peneliti tidak bisa memberikan komentar lebih jauh, karena dari Pihak Manajemen sebetulnya juga sudah cukup sering untuk melakukan observasi terhadap resto.

Akan tetapi diluar waktu itu sepenuhnya tidak bisa dikendalikan oleh Pihak Manajemen karena hal ini kembali lagi kepada karakter dari masing-masing orang yang berada pada aktivitas kunci ini.

Selama hasil observasi, peneliti juga melihat adanya indikasi bahwa bawahan malah lebih bertanggung jawab atas tugas-tugas yang seharusnya secara porsi pekerjaan seharusnya dikerjakan oleh atasan. Atas hal ini bukan berarti bahwa terjadi tumpang tindih atas *job description* yang ada, namun secara garis besar memang kedua peran ini memiliki peran yang hampir sama namun dengan level tanggung jawab yang berbeda. Peneliti juga melihat kurangnya rasa tanggung jawab ini dikarenakan 4 (empat) faktor berikut: (1) Penempatan posisi yang tidak sesuai kompetensi karyawan, sehingga bisa dikatakan karyawan tidak mampu untuk melakukan apa yang menjadi tanggung jawab mereka dengan semestinya. Untuk saat ini, peneliti masih melihat bahwa unsur senioritas – dalam hal ini masa kerja – masih menjadi budaya dalam penempatan karyawan atas posisi tertentu.; (2) Dari karakter orang itu sendiri yang sebenarnya mampu namun tidak merasa bertanggung jawab atas pekerjaan mereka (tidak mau).; (3) Kurangnya rasa memiliki akan Perusahaan – karyawan bersikap tidak peduli atau acuh tak acuh, setiap pekerjaan hanya dilakukan karena harus dilakukan namun hal ini juga tidak maksimal dikerjakan.; (4) Tidak tahu dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab mereka.

b. Kurang *Teamwork*

Menurut hasil dari beberapa penelitian adanya perasaan untuk dihargai dan diterima dalam *team* kerja dan *teamwork* merupakan salah satu aspek yang mendukung untuk seseorang bisa *engaged* dengan Perusahaan. Hubungan antar anggota organisasi memiliki peranan yang teramat sangat dalam menentukan apakah seseorang akan bertahan di dalam organisasi atau tidak. Karena banyak pula kasus karyawan *resign* hanya gara-gara ada masalah sepele dengan rekan kerja. Ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya hubungan antar sesama *crew*. Kerjasama yang positif mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi, sedangkan konflik yang positif bisa menciptakan persaingan yang sehat (Fauzi,

1994). Seperti apa yang disampaikan oleh seorang *crew* dibawah ini yang menyatakan bahwa saat ini dirinya merasa tidak dihargai oleh rekan kerjanya.

“Pertamanya aku pake perasaan banget. Cuma sekarang aku nggak pake perasaan toh anak-anak juga nggak pake perasaan sama aku. Aku juga merasa nggak dihargai. Jadi akhirnya sekarang juga aku kalau kerjaanku selesai ya sudah.” Keluh salah seorang *crew*.

Manajemen

a. Kebutuhan Dasar Bagi Karyawan untuk Bekerja Belum Terpenuhi

Selain dari pada menilai karyawan, disisi lain kita juga harus meninjau apakah Perusahaan sudah dengan benar memberikan atau membekali hal yang menjadi tugas dan tanggung jawab dari karyawan sehingga mereka betul-betul memahaminya. Jika melihat dengan cermat hasil wawancara yang dilakukan, secara jelas nampak bahwa saat ini apa yang menjadi *main responsibility*, *Key Performance Indicator* (KPI) dan *job scope* masing-masing jabatan masih *blur* atau belum secara gamblang disampaikan oleh Perusahaan. Sehingga hal yang menjadi akibatnya adalah baik *crew* ataupun COFS/ACOFs/Captain/Ast. Captain berjalan sesuai dengan apa yang mereka “anggap benar”. Karena hal ini pula, manajemen menilai bahwa *performance* mereka kurang karena tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh Perusahaan. Bisa dikatakan masalah yang terjadi adalah dalam hal *lack of direction*. Dari sini peneliti melihat bahwa sebetulnya manajemen atau Perusahaan sendiri yang membentuk *gap* dengan karyawan sehingga isu-isu terkait motivasi intrinsik dan *employee engagement* terbentuk. Kebutuhan dasar karyawan untuk bekerja berupa informasi dasar yang dibutuhkan karyawan untuk bisa memberikan kontribusi dengan maksimal belum diberikan oleh Pihak Manajemen. *Gap* antara manajemen dan karyawan yang terbentuk secara tidak langsung ini pada akhirnya mempengaruhi motivasi intrinsik karyawan dan berakibat pula pada *employee engagement*.

Selain *main responsibility*, *Key Performance Indicator* (KPI) dan *job scope*, hal lain yang merupakan kebutuhan dasar karyawan untuk melaksanakan

pekerjaannya adalah *product knowledge* dan kebijakan serta *standard operating procedure* (SOP). Tanpa SOP yang jelas, baik *crew* ataupun COFS/ACOFs/Captain/Ast. Captain akan cenderung memiliki penilaiannya sendiri-sendiri mengenai cara mengerjakan sesuatu, cara melaporkan dan tidak mengetahui dengan jelas alur koordinasi seperti yang saat ini tengah terjadi di lingkungan PT X. Alur koordinasi yang tidak jelas dapat menyebabkan komunikasi berjalan dengan tidak efektif. Keadaan seperti ini tidak baik bagi Perusahaan karena tidak menutup kemungkinan orang-orang tertentu memiliki peran yang sangat dominan sedangkan yang lainnya hanya sebagai pelengkap. Dan hal ini akan semakin diperkeruh jika terjadi saling menyalahkan antar anggota organisasi. Komunikasi yang tidak efektif seperti ini akan menyebabkan tingkat *employee engagement* menjadi rendah.

b. Kurangnya Peran Manajemen/Atasan Dalam Apresiasi Kerja

Kebutuhan psikologis seseorang atas perasaan dihargai dan terlibat dalam Perusahaan dikatakan sebagai *driver* utama yang mendorong *employee engagement*. Adanya perasaan bahwa apa yang mereka kerjakan berdampak bagi orang lain dan pengakuan atau apresiasi atas apa yang mereka kerjakan akan memberikan dampak perilaku positif bagi organisasi. Saat ini bentuk apresiasi masih kurang dilakukan oleh Perusahaan. Secara kasat mata hal ini bisa dilihat dari minimnya penghargaan yang diberikan kepada *crew* yang saat ini hanya sebatas pada insentif penilaian kinerja dan insentif atas pencapaian *omzet*.

Namun yang tak kalah penting adalah hal yang tak terlihat yang karyawan sendiri rasakan terhadap Perusahaan, yaitu adanya perasaan dihargai dan terlibat. Dengan adanya perasaan seperti ini, karyawan akan merasa dirinya berguna bagi Perusahaan karena sudah memberikan kontribusi positif bagi Perusahaan. Dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat, hal ini akan menunjukkan bahwa Perusahaan memiliki *trust* kepada karyawan tersebut dan karyawan juga memiliki ruang untuk bisa menunjukkan potensi mereka secara maksimal. Selain itu, perasaan memiliki terhadap Perusahaan

juga akan semakin meningkat. Karena karyawan merasa bahwa kesuksesan Perusahaan merupakan kesuksesan yang dicapai bersama. Hal ini juga akan berpengaruh terhadap kebanggaan mereka sendiri karena telah bergabung dengan Perusahaan. Namun hal ini masih belum maksimal juga dilakukan oleh Perusahaan seperti yang disampaikan oleh *crew* dibawah ini.

“Kalau atasan langsung pendapat ku masih kurang dihargai.”

“Langkah-langkah yang saya tempuh juga sudah ditentukan oleh manager. Sehingga kinerja saya tidak terlihat membawa perubahan besar untuk diakui.”

“Dan yang lebih penting lagi kita sebagai karyawan nih ya sekarang ini, akan lebih baik lagi kalau diberi kewenangan buat ambil keputusan sesuai dari bidang kita sendiri sendiri. Jadi ya kita tidak cuman disuruh melakukan ini dan itu aja, yang kesannya dianggap sebagai robot dan mesin, tetapi sebagai layaknya manusia gitu...” Pernyataan ini diperoleh dari salah seorang *Captain* di PT X.

Pemberian apresiasi dalam bentuk insentif tidaklah cukup. Karena pada akhirnya insentif sebanyak apapun tidak akan mampu untuk membuat seseorang *engaged* dengan Perusahaan. Justru pendorong yang datangnya dari dalam diri mereka sendiri yang lebih mampu memotivasi mereka untuk bisa *engaged* dengan Perusahaan dan hal ini lebih bersifat jangka panjang. Namun untuk bisa mencapai hal ini pun diperlukan *action* dari Perusahaan agar bisa tercipta motivasi intrinsik dari dalam diri karyawan. Perusahaan sebaiknya tidak melulu menyelesaikan segala sesuatu dengan uang, namun juga harus memperhatikan motivasi selain dari pada uang. Baik itu dari tunjangan yang diperlukan karyawan, perasaan dihargai dan terlibat, ataupun suasana kerja yang mendukung yang dapat membantu untuk meningkatkan *employee engagement*.

Dari hasil wawancara, salah seorang *crew* juga sempat mengungkapkan kekecewaannya mengenai sistem penilaian kerja yang selama ini terjadi yang dirasa kurang *fair*. Hal ini juga berdampak kepada turunnya performa *crew* yang sudah baik kinerjanya karena mereka merasa yang dikerjakan tidak dihargai. Sedangkan *crew* yang kurang pun juga tidak melakukan *action* untuk perbaikan kinerja mereka karena masih dinilai baik. Pada akhirnya yang kembali dirugikan adalah Perusahaan karena adanya orang-orang yang tidak bekerja dengan maksimal. Perasaan kecewa yang timbul ini tentu tidak bisa diukur karena merupakan suatu hal yang abstrak akan tetapi bisa berbanding lurus dengan *performance* dari *crew*. Adapun menurut sudut pandang peneliti terkait dengan penilaian kinerja yang kurang *fair* bisa disebabkan oleh 2 (dua) hal: (a) Karena memang dari atasan yang bersikap objektif; dan (b) Kurangnya peran dari atasan dalam melakukan pengawasan sehingga penilaian yang diberikan hanya berdasarkan sebatas “*tahu*” yang terbatas.

c. Belum Ada Budaya Organisasi

Masalah budaya organisasi di PT X merupakan suatu permasalahan di sisi manajemen karena kuat atau lemahnya budaya organisasi merupakan tanggung jawab pihak manajemen. Dapat dilihat bahwa saat ini belum ada visi, misi, ataupun nilai-nilai perusahaan yang disusun secara khusus untuk unit bisnis ini. Sehingga akan dibawa kemana nantinya PT X juga masih belum dipertimbangkan sepenuhnya oleh Perusahaan. Dan tak heran jika saat ini nilai-nilai perusahaan yang seharusnya membentuk budaya organisasi masih belum dimiliki oleh PT X. Sebagai akibatnya, nilai-nilai yang diharapkan oleh Perusahaan ada di dalam diri setiap orang dalam organisasi masih tidak dapat tercapai dan hal ini juga yang bisa mempengaruhi motivasi intrinsik dari *crew* dalam bekerja. Seperti yang disampaikan oleh Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992) dikutip dari Koesmono (2005) bahwa budaya organisasi mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Hal ini pula yang juga disampaikan oleh Hofstede et al., (1990) dan Indriantoro (2000) seperti dikutip dari Sawitri (2011)

bahwa budaya organisasi mampu mengarahkan perilaku anggota organisasi dalam mencapai sasaran perusahaan dengan cara meningkatkan koordinasi dan pengendalian dalam perusahaan.

TEMUAN-TEMUAN PENTING

1. *Gap* antara manajemen atau Perusahaan dengan karyawan pada dasarnya dibentuk oleh Perusahaan sendiri – kurangnya pemenuhan terhadap kebutuhan dasar karyawan untuk bekerja – sehingga akhirnya muncul isu-isu terkait motivasi intrinsik dan *employee engagement*.
2. Penempatan jabatan yang ada saat ini masih kurang sesuai dengan kompetensi yang seharusnya, karena masih adanya unsur senioritas (lama waktu kerja) yang diterapkan dalam penempatan seseorang.
3. Tidak adanya *punishment* pasti yang menyertai sistem pengendalian yang sudah diterapkan. *Punishment* yang berlaku saat ini adalah hanya sebatas pada tidak diperolehnya *reward*.
4. Kebutuhan psikologis atas perasaan dihargai dan terlibat masih belum dapat dipenuhi oleh Perusahaan ataupun antar sesama rekan kerja. Dari sisi Perusahaan, *crew* merasa bahwa yang dilakukan selama ini sudah ter-plot oleh atasan sehingga mereka merasa tidak seperti selayaknya manusia, namun malah seperti robot.
5. Lemahnya hubungan antar anggota organisasi – dalam hal ini *teamwork* – sehingga ini juga memicu isu terkait *employee engagement*. Selama proses penelitian, didapati ada *crew* yang akhirnya memutuskan *resgin* karena merasa kurang dihargai oleh rekan kerjanya.
6. Penilaian kerja yang selama ini dilakukan dinilai kurang *fair* oleh *crew*.
7. Tidak ada budaya organisasi yang melekat yang mencerminkan nilai-nilai organisasi. Sehingga selama proses penelitian ditemukan beberapa nilai-nilai organisasi yang negatif dominan yang melekat di PT X yaitu tanggung jawab yang minim, kurangnya kerjasama antar rekan kerja atau individualisme dan kurangnya nilai kejujuran.

IMPLIKASI MANAJERIAL

1. Secara keseluruhan terdapat masalah terkait dengan pemenuhan atas kebutuhan dasar karyawan untuk bekerja. Sehingga dari kurangnya pemenuhan terhadap hal ini, terjadi *gap* yang cukup tinggi antara karyawan dengan Pihak Manajemen PT X. Kebutuhan dasar yang dimaksud adalah berupa informasi dasar seperti *main responsibility*, *Key Performance Indicator* (KPI) dan *job scope* serta pembekalan terkait dengan *product knowledge* dan kebijakan serta *standard operating procedure* (SOP) yang berlaku di PT X.
2. Kurangnya apresiasi kerja dan perasaan dihargai dan terlibat. Minimnya apresiasi kerja bisa dilihat salah satunya dari penilaian kinerja yang dirasa tidak *fair*. Secara implisit dari kutipan hasil wawancara kita juga bisa melihat bahwa terdapat perasaan dimana *crew* menilai dirinya tidak cukup memiliki kemampuan untuk diakui dan merasa diperlakukan seperti robot karena segala sesuatunya ter-*plot* oleh atasan.
3. Tidak ada nilai-nilai yang ditanamkan untuk membentuk budaya organisasi yang sesuai dengan Perusahaan. Sehingga untuk saat ini budaya organisasi yang ada di PT X tergolong lemah. Sehingga nilai-nilai yang ada saat ini merupakan perilaku individu yang dominan yang akhirnya berubah menjadi kebiasaan dan ini berlangsung secara terus menerus. Pada akhirnya kebiasaan tersebut menjadi budaya yang "*dipakai*" dalam organisasi, termasuk didalamnya minimnya rasa tanggung jawab, kurangnya rasa kerjasama dan individualisme.
4. Secara prosedural, baik untuk aktivitas order pembelian, penerimaan barang dan penyimpanan barang, penjualan minimnya rasa tanggung jawab membuat *crew* melakukan tugasnya dengan apa adanya. Sehingga masih sering dijumpai aktivitas yang tidak sesuai dengan standar yang diberlakukan oleh Perusahaan dan banyak kesalahan lain yang dibuat pada setiap aktivitas kunci. Kurangnya rasa tanggung jawab ini dikarenakan 4 (empat) faktor dibawah ini:
 - Penempatan posisi yang tidak sesuai kompetensi karyawan karena masih ada unsur senioritas masih menjadi budaya dalam penempatan karyawan atas posisi tertentu.
 - Mampu namun tidak mau.

- Kurangnya rasa memiliki akan Perusahaan.
- Tidak tahu dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab mereka – indikasi atas hal ini berkaitan dengan kebutuhan dasar karyawan untuk bekerja yang belum dipenuhi oleh Perusahaan.

REKOMENDASI

Berikut merupakan beberapa rekomendasi terhadap Sistem Pengendalian Manajemen di PT X yang diharapkan dapat membantu untuk meningkatkan motivasi intrinsik dari *crew* sehingga mampu menumbuhkan dan meningkatkan *employee engagement*. Rekomendasi utama yang diberikan tentunya adalah perbaikan utamanya dari sisi manajerial dengan rekomendasi sebagai berikut:

1. Pembentukan budaya organisasi

Penting bagi Perusahaan untuk mulai menyusun visi, misi dan nilai-nilai yang diharapkan atas unit bisnis ini. Karena budaya organisasi yang kuat bisa membawa seseorang untuk *engaged* dengan Perusahaan (Lockwood, 2007). Seperti dipaparkan oleh Efferin & Soeherman (2010), budaya organisasi lemah memungkinkan adanya hubungan yang renggang, penuh kesalahpahaman dan saling mencurigai antar anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik juga mendukung terbentuknya hubungan yang baik antara *crew* dengan atasan ataupun rekan kerja. Dalam proses pembentukan budaya organisasi, terlebih dahulu Perusahaan harus menanamkan nilai-nilai organisasi yang harus ada dalam organisasi dan karyawan. Nantinya nilai-nilai organisasi ini yang akan di internalisasi oleh PT X pada kebutuhan dasar karyawan dalam bekerja yang dilakukan dalam suatu wadah PT X Academy.

2. Penempatan jabatan yang sesuai dengan kompetensi

Dimulai dengan proses *recruitment* yang merupakan tahap awal dimana Perusahaan memilih orang yang akan membawa masa depan Perusahaan. Calon karyawan memang bisa diperoleh dari mana saja, namun wajib memiliki kompetensi, motivasi dan sikap yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh Perusahaan. Tanpa adanya SDM yang berkualitas, maka

proses pengimplementasian strategi yang diterapkan Perusahaan pun juga tidak akan berjalan dengan maksimal bahkan harmonis. Setelah posisi tersebut terisi, tak lupa Perusahaan juga harus mengasah dan mengembangkan *skill* yang harus dimiliki oleh atas suatu posisi melalui serangkaian kegiatan training seperti agenda kegiatan di PT X Academy (Tabel 1). Dan tentunya hal ini juga harus diimbangi dengan penentuan imbal jasa yang kompetitif dan *fair* bagi karyawan (Tabel 2).

3. Pemenuhan kebutuhan dasar karyawan untuk bekerja

PT X wajib menyusun *main responsibility*, *Key Performance Indicator* (KPI) dan *job scope* sesuai posisi atau jabatan masing-masing, memberikan wawasan mengenai *product knowledge*, kebijakan serta *standard operating procedure* (SOP) yang merupakan kebutuhan dasar bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya.

4. Menciptakan rasa dihargai dan terlibat

Kontrak psikologis merupakan suatu kondisi yang melibatkan kepercayaan serta hubungan dua arah antara atasan dan bawahan. Kebutuhan psikologis seseorang atas perasaan dihargai dan terlibat dalam Perusahaan merupakan *driver* utama yang mendorong *employee engagement*. Karena apresiasi dalam bentuk insentif tidaklah cukup atau tidak bisa bertahan untuk jangka waktu yang panjang. Perusahaan sebaiknya tidak melulu menyelesaikan segala sesuatu dengan uang, namun juga harus memperhatikan motivasi selain dari pada uang. Hal yang diharapkan oleh *crew* adalah adanya penilaian kinerja yang *fair* dan kewenangan dalam hal pengambilan keputusan (autonomi) sesuai bidang mereka. Dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat, hal ini menunjukkan bahwa Perusahaan memiliki *trust* kepada karyawan dan memberikan ruang kepada mereka untuk menunjukkan potensinya secara maksimal.

5. Hubungan *Crew* dengan Atasan dan Rekan Kerja

Hal yang harus dilakukan oleh Pihak Manajemen adalah memfasilitasi dialog secara berkala antara atasan dan bawahan. Setiap bawahan diberikan waktu khusus dimana dapat secara langsung dan terbuka membicarakan apa

kendala-kendala yang dihadapi dalam pekerjaan kepada atasan mereka. Selain itu, hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan bisa diperoleh jika atasan mau menunjukkan kepedulian terhadap karyawan. Pihak Manajemen harus menanamkan nilai-nilai kepada setiap atasan untuk bisa mengayomi setiap bawahannya dan berusaha untuk tidak membentuk *gap*. Selain hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, hal yang tak kalah penting – bahkan bisa menjadi hal yang terpenting – ialah hubungan antar sesama rekan kerja. Tak sedikit masalah yang terjadi dimana Perusahaan kehilangan orang-orang yang potensial karena adanya masalah antar karyawan atau malah terjadi penurunan kinerja karena “*malas*” untuk bekerjasama dengan rekan kerja – dan hal ini juga tengah terjadi di PT X. Karena memang tidak bisa dipungkiri, orang lebih banyak menghabiskan sebagian besar waktu mereka di lingkungan kerja.

Tabel 2
Jenjang Karir

Jabatan	Level Jabatan	Kualifikasi Jabatan	Kompetensi	Training yang diperlukan	Penghasilan						Demosi / Promosi	
					Gaji Pokok	Tunjangan Jabatan	Uang Makan	Uang Transport	Insentif Kinerja	Insentif Omzet		Lainnya
Crew	1											
	2											
	3											
ACOFS / Ast. Captain	Junior											
	Senior											
COFS / Captain	Junior											
	Senior											
Store / Resto Manager	Junior											
	Senior											
Regional Manager												

Setiap kolom yang ada pada Tabel 2 dapat diisi atau dikembangkan sesuai dengan standar dari PT X. Sedangkan untuk kolom demosi ataupun psromosi diadakan dengan tujuan agar penilaian yang *fair* bisa diterapkan. Seseorang bisa di promosi bahkan di demosi jika terdapat prestasi ataupun kekurangan selama berada di level jabatan tersebut dan berhak digantikan oleh orang yang sesuai dengan kompetensi dan prestasinya.

KETERBATASAN PENELITIAN DAN HARAPAN UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

Keterbatasan yang ada selama proses melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian sebagian besar berfokus kepada cara untuk menumbuhkan motivasi intrinsik untuk meningkatkan *employee engagement*. Sehingga hal-hal yang menjadi masalah lain dalam PT X tidak dibahas pada penelitian ini.
2. *Crew* yang terlibat untuk proses wawancara hanya dilakukan secara *sampling* hanya dengan pertimbangan masa kerja yang kurang lebih selama 1 tahun dan masih dimungkinkan adanya unsur subyektifitas dari sudut pandang *participant*.
3. Penelitian terkait motivasi intrinsik dan *employee engagement* dilakukan hanya untuk level operasional. Sehingga atas hal ini juga tidak menutup kemungkinan isu terkait *employee engagement* juga terjadi di lingkup manajerial.

Selama proses penelitian, terdapat keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti. Sehingga apa yang menjadi harapan atas penelitian selanjutnya adalah penelitian sejenis bisa mempertimbangkan juga aspek-aspek lainnya selain motivasi intrinsik yang bisa diangkat untuk menunjang *employee engagement*. Disamping itu, penelitian selanjutnya juga bisa mempertimbangkan adanya kriteria selain dari pada masa kerja yang lebih dari satu tahun melainkan *crew* dengan masa kerjanya yang masih kurang dari satu tahun. Karena untuk menumbuhkan motivasi intrinsik dan *employee engagement* tidak harus menunggu waktu seseorang dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Dan yang tak kalah penting adalah untuk melihat apakah isu terkait motivasi intrinsik dan *employee engagement* juga tengah terjadi dikalangan manajerial, tidak hanya di level operasional saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. Diakses pada 23 Oktober 2018, dari Snack Nation: <https://www.snacknation.com/guides/definitive-guide-employee-engagement/#ch1>
- Amanda, E. A., Budiwibowo, S., & Amah, N. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. *ASSETS Jurnal Akuntansi dan Pendidikan Vol. 6 No. 1*, 1-12.
- Androtis, N. 2016. Diakses pada 28 Oktober 2018, dari Efront: <https://www.efrontlearning.com/blog/2016/10/6-effective-employee-engagement-strategies.html>
- Anggraini, L., Astuti, E. S., & Prasetya, A. 2016. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement Generasi Y (Studi Pada Karyawan PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 37 No. 2*, 183-191.
- Ardela, F. 2018. Diakses pada 16 Oktober 2018, dari Finansialku.com: <https://www.finansialku.com/employee-engagement-gallup/>
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. 2013. Employee Engagement In Family and Non-Family Firms. *International Strategic Management Review I*, 11-29.
- Barriga, P. 2016. Diakses pada 24 November 2017, dari NYU: <http://nyusternldp.blogs.stern.nyu.edu/creating-value-by-promoting-values/>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. 2014. A study on the drivers of employee engagement impacting. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 133*, 106-115.
- Bedford, D. S. 2015. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 12-30.
- Darmawan, D. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: PT JePe Press Media Utama.
- Djajendra. 2016. Diakses dari Motivasi Djajendra: <https://djajendra-motivator.com/?p=10262>
- Efferin, S., & Soeherman, B. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

- Fauzi, H. 1994. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Ferdinand, F. 2016. Diakses pada 1 Desember 2017, dari LinkedIn: <https://id.linkedin.com/pulse/employee-engagement-sebagai-pembeda-kompetitif-di-bisnis-ferdinand>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. 2011. Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 123-136.
- Huang, A. H. 2014. *Globalstats Research*. Diakses pada 4 Desember 2017, dari <http://www.globalstats-research.com>: <http://www.globalstats-research.com/employee-engagement-apa-dan-bagaimana/>
- Kaplan, R., & Norton, D. 2004. *Strategy Map*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. 2015. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 129-131.
- Koesmono, H. T. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 7 No. 2*, 171-188.
- Kusmalinda, T. 2015. Diakses pada 1 Desember 2017, dari Kompasiana: https://www.kompasiana.com/kusmallindatriasih.com/pengaruh-employee-engagement-terhadap-produktivitas-perusahaan_54f95f2ea33311f4018b4cc2
- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. 2016. Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? *Human Resource Management Review*, 327-337.
- Neuman, W. 2014. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7 ed.). England: Pearson Education Limited : Essex.
- Pink, D. H. 2009. *Drive : The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. 2004. *The Drivers of Employee Engagement*. UK: Institute for Employment Studies (IES).
- Ruck, K., Welch, M., & Menarac, B. 2017. Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*.

- Rufal, D. 2015. Diakses pada 6 Desember 2017, dari LinkedIn: <https://id.linkedin.com/pulse/komunikasi-internal-untuk-mewujudkan-employee-engagement-dian-rufal>
- Sawitri, P. 2011. Interaksi Budaya Organisasi dengan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Industri Manufaktur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 13 No. 2*, 91-188.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business*. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Verci, A. T., Verci, D., & Sriramesh, K. 2012. Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 223-230.
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. 2017. Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 885-893.
- Weber, J., & Lawrence, A. 2015. *Business and Society: Stakeholders, Ethics, and Public Policy fifteenth edition*. London: McGraw-Hill Education International Edition.



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
FAKULTAS EKONOMI

Sertifikat

Nomor : 57947/UN38.7/KP.18.37/2019

DIBERIKAN KEPADA

Intan Kirana

SEBAGAI

Pemakalah 1

SEMINAR NASIONAL MANAJEMEN 4 DAN CALL FOR PAPERS

“Optimalisasi Peran *Financial Technology* di Era Industri 4.0”
Diselenggarakan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Surabaya.

Surabaya, 5 Oktober 2019

Dekan,



Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si

NIP. 197112092005011001



www.unesa.ac.id | Growing with character