

Employee Engagement Pada Sektor Bisnis dan Publik

by Agung Nugroho Adi Noora Fithriana

Submission date: 06-Feb-2021 06:52PM (UTC+0700)

Submission ID: 1503042010

File name: 0029098403-BUKU-EESBP.docx (93.8K)

Word count: 11173

Character count: 75495

BAB I

DEFINISI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* (KETERIKATAN KARYAWAN)

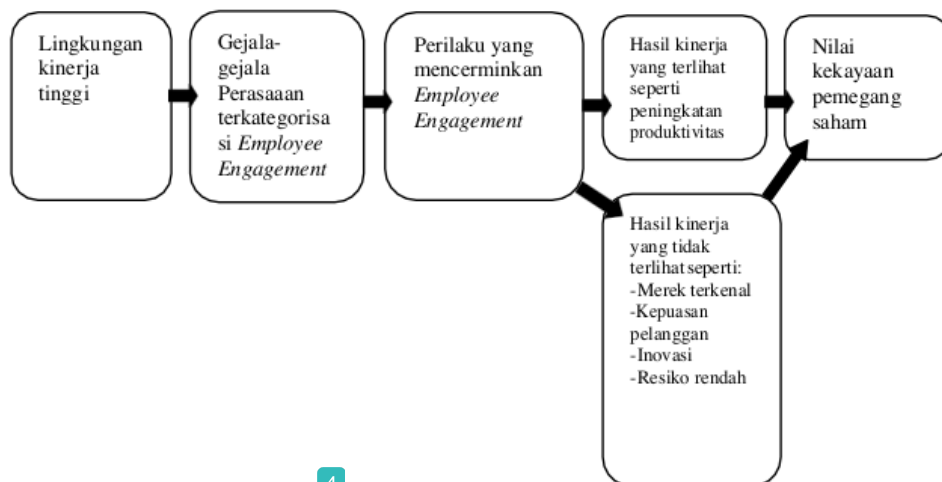
1.1 Mengapa *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) begitu Penting ?

Dewasa ini *Employee engagement* (Keterikatan karyawan) dan Retention (pengikatan Bakat) menjadi perhatian utama bagi pemimpin organisasi diseluruh dunia saat ini. Perhatian terhadap *employee engagement* (keterikatan karyawan) saat ini disebabkan karena bagaimana *employee engagement* menghasilkan produktivitas yang tinggi bagi perusahaan seperti halnya yang terjadi di Amerika Serikat dimana hanya kurang lebih sepertiga dari penduduk Amerika yang ter *engage* ketika bekerja di tempat kerja. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa kurang lebih setengah dari tenaga kerja di Amerika tidak ter *engage* dan lebih dari 17 persen tidak terikat dengan pekerjaannya dan tempat kerjanya sama sekali. Fenomena ini secara statistik tidak hanya terjadi di Amerika namun juga (diperkirakan) terjadi diseluruh dunia. Pada beberapa penelitian juga membuktikan bahwa hanya 13 persen dari karyawan ter *engage* dengan pekerjaannya dan 26 persen merasa “tidak terikat” dengan pekerjaannya.

Menurut Macey, Schneider, Barbera, & Young (2009), *Employee engagement* itu sendiri sekalipun “energi”-nya, dimana energi (vigor) sebagai salah satu dari unsur pembentuk utama *employee engagement*, tidak dapat memberikan akibat langsung terhadap luaran organisasi yang bersifat finansial. Namun memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini mempunyai arti lingkungan pekerjaan yang berkinerja tinggi (high performance work

environment) berpengaruh kuat terhadap karakter atau sifat *employee engagement* dan karakter atau sifat ini akan berpengaruh terhadap perilaku *employee engagement* dan perilaku *employee engagement* akan menghasilkan hasil luaran kinerja tinggi yang dapat diukur atau terlihat seperti contohnya produktivitas dan Luaran yang tidak terlihat seperti contohnya modal merek, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, inovasi, resiko organisasi yang semakin rendah. Luaran yang tidak terlihat ini akan meningkatkan dan berpengaruh kuat terhadap nilai pemegang saham perusahaan atau organisasi tersebut. Dapat digambarkan sebagai pada gambar 1.1

Gambar 1. 1 Transformasi nilai Employee Engagement di organisasi dalam tingkatan mikro



Sumber: Mata Rantai Nilai Employee Engagement (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009)

Employee engagement dapat menghasilkan kurang lebih 450 triliun sampai 550 triliun setiap tahunnya dan memiliki dampak positif ekstra lainnya. Selain memiliki peran penting dalam peningkatan produktivitas secara finansial, *employee engagement* juga mempunyai peran penting dalam perilaku positif karyawan serta mempunyai peran

dalam menurunkan kinerja karyawan yang tidak produktif semisal membolos dan keinginan untuk *resign* (keluar) dari pekerjaan dari tempat kerja. Perilaku yang positif (yang disebabkan oleh *Employee Engagement*) dirasa perlu. Hal ini dikarenakan perusahaan akan selalu berinteraksi dengan *supplier* (pemasok) dan konsumen atau pelanggan. Dimana sifat negatif akan membuat hubungan perusahaan dengan pemasok dan konsumen akan memburuk. Lebih buruk lagi jika perilaku negatif (dimana perilaku ini adalah kebalikan dari efek dari *Employee Engagement*) karyawan akan mengakibatkan pengaruh negatif terhadap luaran perusahaan itu sendiri.

Selain dampak negatif yang selalu mengiringi pada setiap diskusi tentang *employee engagement*, para peneliti *employee engagement* menyatakan terdapat hubungan yang kuat antara tingkatan dari *employee engagement* dengan berbagai macam luaran organisasi. Karyawan yang telah ter-*engage* lebih efektif dalam menjalankan tugasnya, juga ketika melakukan pekerjaan diluar pekerjaannya, dan memiliki perilaku yang inovatif. Peningkatan *employee engagement* juga berhubungan positif dengan tingkatan dari kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi.

1.2 Arti dari *Employee Engagement*

Meskipun *Employee engagement* belum dapat dirumuskan sebagai sesuatu arti dalam spesifik tertentu (Byrne, 2015, Newman & Harrison, 2008, Shuck, 2011). Namun *employee engagement* menurut para ahli dapat didekati dan didefinisikan sebagai berikut:

"*Engagement* adalah karakter personal yang stabil dimana mempresentasikan kecenderungan untuk hidup dan bekerja dengan antusiasme tinggi" (Macey& Schneider, 2008)

“Karakter yang stabil ditunjukkan melalui kombinasi dari perilaku positif dan pendekatan hidup yang positif” (Barber, 1992)

“Karakter personal yang positif adalah perasaan ber-energi yang mana diekspresikan melalui usaha yang berkelanjutan di tempat kerja yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi” (Byrne, 2015)

“Karakter engagement ditunjukkan dengan keseimbangan karakter pada sektor kognitif, emosional, dan bahasa tubuh yang mana berfokus pada pencapaian tujuan organisasi” (Byrne, 2015)

“Karyawan yang telah terengage memiliki karakter selalu ingin terlibat, memiliki antusiasme yang tinggi, dan berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya dan yang berkontribusi terhadap organisasi tempat bekerja dalam perilaku yang positif” (Gallup, 2013)

“Bekerja secara berkelanjutan dan ekspresi dari pribadi berfokus pada tugas dan berorientasi untuk mendapatkan promosi pekerjaan, kehadiran diri dalam segi fisik, kognitif, dan emosional, dan berperilaku aktif serta berkinerja tinggi” (Kahn, 1990)

“Employee engagement adalah mereka yang secara psikologi hadir secara lahiriah dan batiniah, merasakan suasana tempat kerja, terhubung dengan pekerjaan dan tempat kerjanya, menyatu dengan pekerjaan dan tempat kerja, dan berfokus pada penyelesaian peran yang diberikan organisasi serta kinerja yang tinggi di tempat kerja” (Kahn, 1992)

“Engagement adalah pernyataan positif yang berhubungan dengan keinginan yang sungguh-sungguh untuk berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi” (Albrecht, 2013)

“Engagement adalah perasaan positif, bersungguh-sungguh secara lahiriah dan batiniah, pekerjaan dilakukan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* diartikan sebagai keinginan kuat untuk mengeluarkan energi besar dan kuat dalam mencapai tujuan organisasi. *Dedication* adalah terlibat penuh dalam satu pekerjaan. *Absorption* adalah terlibat

dalam satu pekerjaan dan ketika dalam pelibatan tersebut merasa waktu berlalu dengan cepat” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Baker, 2002).

11

1.3 *Employee Engagement* dalam Manajemen Sumber Daya

Manusia

Profesi **Manajemen Sumber Daya Manusia** (MSDM) atau yang berkaitan dengan perubahan organisasi sangat berguna untuk mengetahui bahwa *employee engagement* adalah bagian dari manajemen modal manusia (HCM-Human Capital Management). Dimana HCM adalah sebuah strategi yang diadopsi oleh organisasi untuk meraih dan bekerja dengan hati karyawan. Pada beberapa dekade belakangan, para direktur serta manajemen puncak mempertimbangkan kembali perihal definisi sebuah aset organisasi. Para direktur ataupun manajemen puncak berpikiran kedepan bahwa faktor-faktor pada organisasi seperti faktor citra merek, faktor pelanggan, faktor karyawan, dan faktor pemasok adalah sebuah aset dan bukan merupakan biaya ataupun kewajiban dan mendorong para manajemen puncak untuk mencari metode terbaik untuk memasukkan faktor tersebut kedalam aset dalam konteks tradisional dan aset keuangan pada laporan keuangan khususnya neraca.

Modal karyawan atau sumberdaya manusia adalah bagian komponen dari modal intelektual perusahaan yang mana menghubungkan diantara nilai pasar perusahaan dan nilai buku perusahaan. Perkiraan saat ini menyarankan bahwa mulai dari 50 persen sampai 90 persen dari penciptaan nilai diciptakan bukan melalui aset tradisional (seperti bangunan, peralatan, dll (aset lancar))

melainkan melalui modal intelektual yang dimiliki oleh organisasi. John Sunderland, Presiden direktur dari Cadbury Schweppes menggambarkan bahwa kesuksesan organisasi adalah tergantung dari bagaimana perusahaan menciptakan sumberdaya manusia yang kompeten. Hubungan antara manusia dan kinerja seharusnya dapat terlihat dan terlihat jelas oleh para pemangku kepentingan perusahaan dalam hal ini adalah *stakeholder*.

Di beberapa negara (sebagian besar di Eropa) peraturan tentang *human capital modal* telah disahkan dimana implementasinya adalah memasukkan sumberdaya manusia sebagai aset dari perusahaan. Di Amerika Serikat, meskipun pengaturan tentang manusia sebagai aset penting bagi perusahaan tidak dimasukkan pada pelaporan secara akuntansi namun pemerintah Amerika Serikat telah membuat undang-undang yang mengatur tentang posisi staf manajemen modal sumberdaya manusia (CHCO-Chief Human capital officer). Kepala manajemen modal sumberdaya manusia adalah seseorang yang bertanggung jawab dalam perekrutan seseorang yang tepat untuk posisi dan jabatan tertentu pada waktu yang tepat. Tugas dari CHCO mencakup strategik pengembangan sumberdaya manusia, analisis kebutuhan tenaga kerja, dan penyeimbangan kebijakan sumberdaya manusia dengan misi dan visi organisasi, pendampingan pembelajaran sumberdaya manusia yang berkelanjutan, pengidentifikasian praktik terbaik dalam pengelolaan manajemen sumberdaya manusia, pengukuran modal intelektual, dan pemberian pendampingan atau saran kepada kepala rekrutmen dalam organisasi dalam perekrutan karyawan, pengembangan karyawan, pelatihan karyawan, dan manajemen karyawan.

Di Inggris raya, lembaga strategik pemerintah yang bernama HCM *Standards Group* telah mengeluarkan isu tentang HCM. Dibentuk oleh lembaga *Investor in People* (IiP) UK, HCM *Standards Group* bertujuan untuk mengeksplorasi prinsip universal atau umum melalui perbandingan pengelolaan modal sumberdaya manusia dan tujuan paling utama lembaga ini adalah mengatur standar pelaporan untuk pengelolaan sumberdaya manusia. Data statistik terbaru dari IiP menyarankan bahwa satu dari empat manajer berpikir bahwa HCM seharusnya menjadi rujukan utama dan 60 persen dari organisasi telah melakukan pengukuran modal berbasis sumberdaya manusia pada cara tertentu.

“Beberapa perusahaan ternama di Inggris raya menyetujui bahwa karyawan adalah aset terbaik bagi organisasi tetapi meskipun perusahaan yang memiliki nama besar tidak mengatakan sesuatu hal pun yang berkaitan dengan hal ini” menurut pendapat Rob Lake yang menjabat sebagai Kepala Divisi *Engagement* di perkumpulan Investor Henderson Global. Lebih lanjut Rob Lake menyatakan “Jika perusahaan berpikir mereka memiliki cerita untuk diceritakan, mengapa mereka tidak mengatakan pada investor perusahaan mereka?”.

Manajemen atau Perusahaan seharusnya melihat manajemen modal sumberdaya manusia lebih dari sekedar mekanisme pelaporan dimana ternyata hal ini dapat membantu perusahaan itu sendiri dalam menganalisis kekuatan dan kelemahan dimana hal ini akan membantu mempersiapkan dan mendukung karyawan untuk memberikan kontribusi yang diharapkan untuk perusahaan. Dan cara ini adalah suatu cara yang menajubkan untuk menyesuaikan sumberdaya manusia dengan kinerja bisnis dan kinerja organisasi serta sudah selayaknya

pimpinan ataupun manajer seharusnya memastikan konektivitas hubungan ini tidak gagal untuk mendapatkan keunggulan serta keuntungan dari penghantaran HCM.

Dalam konteks saat ini banyak manajer senior di berbagai organisasi mempunyai persepsi bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah fungsi dari perusahaan yang menambah nilai dari bisnis. Berbeda konteks dengan bagian divisi penjualan dan divisi produksi yang lebih menjadi perhatian “diatas” oleh pemegang saham dan isu-isu tentang manajemen sumberdaya manusia selalu tidak menjadi isu yang menarik di dalam organisasi.

Saat ini tren untuk mengenal HCM meningkat, dimana HCM ini terwujudkan dalam konteks *employee engagement*. Konteks ini berimplikasi pada departemen sumberdaya manusia.

Dengan berfokus pada *engagement*, sebuah entitas bisnis akan lebih mudah berinteraksi atau mengikatkan diri dengan bisnis pada tingkatan stratejik. Dengan berfokus pada *engagement*, sebuah bisnis akan berubah dari pendekatan tradisional dari manajemen sumberdaya manusia dimana karyawan dilihat sebagai biaya dan harus diawasi dan diberikan upah. Pendekatan HCM kepada karyawan adalah bagaimana memperlakukan karyawan sebagai aset yang harus dirawat dan dikembangkan.

Dewasa ini dunia bisnis dan secara spesifik pada konteks komunitas sumberdaya manusia lebih diperhatikan tentang apa yang didapat atau keuntungan apa saja yang didapat dari *engagement* dimana para analis sumberdaya manusia (SDM) memperkirakan *employee engagement* akan menjadi pengukuran kunci dari kesuksesan sebuah organisasi. Saat ini *employee engagement* telah menggantikan kepuasan

karyawan pengukuran kunci sukses dan akan semakin berkembang menjadi sesuatu ⁵ hal yang penting di masa yang akan datang. Lalu apakah yang membedakan antara Human Capital Management (HCM) dengan Manajemen sumberdaya Manusia dalam konteks tradisional ¹⁰ dapat tergambar pada tabel 1.1

¹⁸
Tabel 1. 1 Perbedaan antara Human Capital Management (HCM) dan Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen Sumberdaya Manusia	Modal	Manajemen Sumberdaya Manusia
Karyawan sebagai aset perusahaan		Karyawan sebagai biaya sumberdaya
Karyawan diarahkan dan disesuaikan untuk mendukung strategik perusahaan		Karyawan hanya berdasarkan pada transaksi kompensasi finansial di daur hidup karir karyawan
Cara pandang bahwa manajer lini sebagai pelanggan dan menciptakan rekan kerja yang efektif		Menciptakan “luka” bagi manajer lini melalui system manajemen berbasis pada target yang sulit untuk dilaksanakan
Berfokus pada pengembangan <i>employee engagement</i> dan komitmen pada organisasi melalui program partisipasi dan keterlibatan karyawan di organisasi		Berfokus pada kerjasama antar karyawan melalui sistem komando atau control dan penghargaan
Pencarian penyebab permasalahan dalam kinerja karyawan		Pencarian difokuskan pada masalah pada sumberdaya manusia itu sendiri
Pengenalan faktor-faktor yang dapat memotivasi diri sendiri seperti nilai kerja keras, dan perilaku kerja keras atau kerja cerdas serta keseimbangan dalam kehidupan		Berfokus pada faktor higien yang menyebabkan ketidakpuasan dalam pekerjaan seperti gaji, tunjangan kesehatan, insentif kerja dan bonus

Sumber: Cook (2008)

Penting untuk diketahui bahwa peningkatan tingkat *engagement*, dan bagaimana membangun *engagement* memerlukan waktu, usaha, komitmen yang tinggi dan investasi yang tidak sedikit. *Engagement* adalah proses dua arah di organisasi dimana hal ini berarti organisasi mempunyai kewajiban untuk melakukan dan menyediakan fasilitas (seperti tempat kerja yang berbasis pada kinerja tinggi, budaya organisasi yang baik, dan kepemimpinan yang mendukung terciptanya *engagement*) yang menyebabkan terjadinya *engagement* disisi lain karyawan (bawahan) juga diharuskan untuk melakukan pembenahan diri (misalkan memotivasi diri sendiri (self-motivation) di tempat kerja, kepuasan diri dalam pencapaian target (self-accomplishment) , inisiasi dan kreativitas yang dimulai dari diri sendiri (creativity dan self-initiation) dsb) agar dapat ter-*engage* dengan perusahaan.

BAB II

SEJARAH PERKEMBANGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Gelombang tentang *employee engagement* terbagi atas 3 (tiga) gelombang yaitu pada kurun waktu 1990 sampai dengan 1999 yang dipakari oleh Kahn (1990), Endres dan Mancheno-Smoak (2008), Little dan little (2006) serta Schaufeli dan Bakker (2010). Gelombang 2 (kedua) yaitu pada kurun waktu 2000-2005 dipelopori oleh Hewitt (2004), Harter (2002), Luthans dan Peterson (2002). Dan periode paling akhir adalah gelombang 3 (ketiga) pada kurun waktu 2006 – 2010 yang dipelopori oleh Saks (2006), Fleming dan Asplund (2007), Truss (2006), Macey dan Schneider (2008), dan Albrecht (2010).

Sebelum tiga gelombang awal pengembangan *employee engagement* dikenal periode pra-*Employee Engagement* yaitu dalam pencapaian efektivitas organisasi maka diperlukan suatu perilaku inovatif dan perilaku yang kooperatif dalam pencapaian tujuan organisasi. Namun pada masa ini tidak dikenal kata *employee engagement* dan hanya berusaha mengkaitkan perilaku dengan efektivitas organisasi.

2.1 Gelombang I *Employee Engagement* dalam kurun waktu tahun 1990 – 1999

Pada awal tahun 1990 hanya sedikit kajian ataupun penelitian yang membahas tentang pentingnya *employee engagement* termasuk dari praktisi itu sendiri. Sebagaimana periode awal tahun 1990, Kahn

mencoba untuk mengkaitkan antara pencapaian akademik di tempat kerja dengan *personal engagement*. Kahn mempertimbangkan induk akademik dalam *employee engagement* sebagai dasar penelitian awal namun tidak menjelaskan secara detil dan eksplisit tentang *employee engagement* serta hanya berfokus pada *personal engagement* sebagai dasar kajian. Kahn pada tahun 1990 mendefinisikan *personal engagement* sebagai kegembiraan dari anggota organisasi atau perusahaan terhadap pekerjaannya, pada *engagement* ini seseorang mengekspresikan secara fisik, pengetahuan, dan emosi ketika bekerja memenuhi tugas, pokok, dan fungsinya. Untuk menggambarkan bagaimana pola *engagement* ini, Kahn (1990) mengemukakan bahwa terdapat beberapa karakteristik yang harus dipenuhi yaitu pekerjaan yang dilakukan dirasa mempunyai arti (meaningfulness), keamanan di tempat kerja (safety—termasuk gaya manajemen, proses manajemen dan norma organisasi), dan kehadiran secara fisik dan emosional di tempat kerja serta terbebas dari gangguan (individual distractions).

Pada dekade ini dikarakteristikan oleh keinginan praktisi untuk mendefinisikan perilaku ini menjadi sebuah istilah *employee engagement* yang dimotori oleh organisasi Gallup pada tahun 1999. Gejala *employee engagement* mulai diasosiasikan akibat dari loyalitas karyawan atau bawahan, orang yang tepat di tempat kerja yang sesuai, sensasi semalam (sementara) oleh para pebisnis. Namun Buckingham dan Coffman (1999) mulai menyadari dan melakukan perumusan tentang *employee engagement* pada 12 pertanyaan survey tentang tempat kerja yang dilakukan oleh Perusahaan Gallup.

2.2 Gelombang II *Employee Engagement* dalam kurun waktu tahun 2000 – 2005

Pada periode ke 2 (dua) di awal tahun 2000an, gelombang ini secara konsisten dilakukan oleh para praktisi dengan memperhatikan gejala-gejala di tempat kerja dan banyak mengadaptasi penelitian-penelitian yang dilakukan di akademisi. Perusahaan konsultasi menghubungkan *employee engagement* dengan kinerja bisnis yang tinggi. Kuesioner Gallup didasarkan pada Gallup Workplace Audit (GWA) dan 12 pertanyaan kuesioner tentang *employee engagement* yang mengukur persepsi di tempat kerja. Pengembangan tentang *engagement* berdasarkan pada audit gallup di tempat kerja yang diukur berdasarkan jarak elemen yang dilakukan bersama dimana disebut *employee engagement*. Gallup mendefinisikan *employee engagement* sebagai kombinasi dari pengetahuan (kognitif) dan gejala emosional di tempat kerja. Hal ini sejajar dengan pendapat Kahn pada tahun 1990 yang mempelajari tentang karakteristik tentang personal engagement pada gelombang sebelumnya.

Hewit mengasosiasikan pengukuran *employee engagement* dengan 18 item pertanyaan yang mendefinisikan *employee engagement* sebagai pernyataan individu secara emosional dan intelektual yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi atau kelompok yang diukur oleh tiga perilaku utama yaitu berkata-kata (say), keinginan untuk tinggal (stay), dan bekerja keras (strive). Hewit juga menambahkan bahwa bukti kesuksesan dari *employee engagement* adalah kesuksesan bisnis itu sendiri. Dimana hal ini baru dapat terwujud jika identifikasi kebutuhan yang menyebabkan *employee engagement*, dan alokasi

sumberdaya organisasi untuk peningkatan *employee engagement* dan proses motivasi bakat untuk secara berkelanjutan. Pandangan ini berfokus pada perilaku dan terlihat sejalan dengan pandangan Kahn pada tahun 1990 dalam dimensi fisik dari *engagement*.

Kunci pengembangan pada periode ke 2 (dua) ini adalah bagaimana pergerakan perilaku psikologi menjadi lebih positif yang mana dari negatif perilaku psikologi negatif seperti keinginan kuat untuk keluar dari pekerjaan (job burnout) menjadi keinginan kuat untuk bertahan seperti *engagement*. Perpindahan penampilan pada periode ini dalam penelitian juga menjadi salah satu titik fokus.

Bukti empiris dari definisi *engagement* dan penemuan konsep yang sesuai antara Gallup dan Kahn (1990) secara kualitatif menghantarkan pada bentuk dari *engagement* itu sendiri. Luthans dan Peterson berargumentasi bahwa pendirian dari teori dasar *employee engagement* dapat dihubungkan melalui operasionalisasi dan pengukuran yang dilakukan oleh Gallup. Sementara itu, May pada tahun 2004 melakukan pada dimensi model *employee engagement* Kahn. Dimana hasil dari pengujian ini kondisi psikologi tentang merasa pekerjaan sangat berarti (meaningfulness), rasa aman/keamanan di tempat kerja (safety), dan kehadiran secara fisik dan emosional (availability) berkaitan positif dengan *engagement*.

Pandangan Kahn pada tahun 1990 ini kemudian disempurnakan kembali oleh Schaufeli dan Bakker pada tahun 2004 dengan mendefinisikan *employee engagement* kedalam satu kalimat yaitu “sebuah perasaan positif, merasa terpenuhi (fulfilling), pekerjaan yang dilakukan dengan cara terbaik yang dikarakteristikan oleh perilaku vigour (bersemangat ditempat kerja), dedication (berdedikasi di tempat

kerja), dan absorption (penyerapan nilai-nilai positif di tempat kerja). Jika dimanifestasikan maka *employee engagement* itu sendiri adalah secara pengetahuan adalah ranah *absorption*, secara emosional adalah ranah *dedication*, dan secara fisik adalah ranah dari *vigour*.

2.3 Gelombang III *Employee Engagement* dalam kurun waktu tahun 2006 – 2010

Pada gelombang ke 3 (tiga) banyak mempertimbangkan bukti-bukti pada gelombang sebelumnya dengan memperhatikan kebutuhan pada kepentingan akademik pada tahun 2010. Orang yang menjadi peneliti utama pada gelombang ketiga ini adalah Saks pada tahun 2006. Dimana Saks (2006) mempertimbangkan konsep dari *employee engagement* dan memberikan catatan lebih terhadap *employee engagement* pada literatur yang berbasis pada praktisi daripada literatur para akademisi. Penelitian Saks mengacu pada Kahn (1990) yang mendefinisikan dan mengukur *employee engagement* dari segi pengetahuan, emosi, dan komponen perilaku. Saks menambahkan bahwa engagement itu sendiri seharusnya diperbandingkan dengan antitesisnya yaitu *burnout* (keinginan untuk keluar dari organisasi).

Dimana pembahasan tentang *burnout* dijelaskan panjang lebar melalui penelitian Maslach pada tahun 2001. Saks kemudian memperlebar cakupan dari ²konsep *employee engagement* berdasar pada *job engagement* dan *organization engagement*. Penelitian Saks membawa dampak pada *employee engagement* melalui perbandingan ini karena setiap pertanyaan harus diujikan pada antitesis dari *employee engagement* itu sendiri pada akhirnya. Penelitian Saks menjadi permasalahan yang cukup serius dalam konstruksi *employee engagement*.

Selain itu, Saks juga memposisikan *employee engagement* yang diambil dari para praktisi kedalam konsep keilmuan sehingga menihilkan konsep yang dikembangkan oleh ilmuwan pada saat Saks melakukan perumusan konsep tersebut. Pekerjaan Saks yang melakukan reskonstruksi ulang terhadap *employee engagement* ini pada akhirnya mendapatkan apresiasi di kalangan para akademisi.

Penggunaan konsultasi melibatkan organisasi Gallup dalam pendefinisian *employee engagement* dimana *employee engagement* dipresentasikan sebagai “kemampuan untuk mempengaruhi pikiran, hati dan jiwa dari karyawan dan keinginan yang intrinsik dan minat bakat untuk mewujudkannya menjadi suatu hal yang menakjubkan”. Pandangan elemen spiritual yang diterbitkan oleh Gallup melibatkan aspek pengetahuan dan emosi dari *engagement*.

Penelitian Insititut Chartered dalam Karyawan an Pengembangan tahun 2006 menerbitkan suatu konsep konstruksi *employee engagement* berbasis pada pendapat Kahn tahun 1990, May dan kawan-kawan tahun 2004, dan Luthans-Peterson tahun 2002. Dimana kombinasi ini menghasilkan tentang rumusan *employee engagement* kedalam “terlibat secara emosional pada pekerjaan tertentu, terlibat secara pikiran pada pekerjaan tertentu, berfokus pada suatu pekerjaan, dan merasakan kehadiran pada pekerjaannya serta memiliki keinginan untuk bekerja lebih untuk organisasi”.

Perdebatan tentang *employee engagement* pada periode ini lebih dikatikan pada praktek manajemen sumberdaya manusia, perilaku di tempat kerja, dan psikologi seperti yang diungkapkan oleh Kular dan kawan-kawan pada tahun 2008, Shuck dan Wollar pada tahun 2010, dan Attridge pada tahun 2009. Pada perkembangan *employee*

engagement gelombang ketiga melibatkan sebuah buku saku tentang praktik *employee engagement* dengan menambahkan perspektif tentang psikologi, bisnis, dan manajemen akademik dari para praktisi. Dimana handbook yang bernama “⁴Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research” yang dikarang oleh Bakker dan Leiter pada tahun 2010 mengemukakan mediasi yang dilakukan oleh *work engagement* pada tuntutan pekerjaan (job demands) dan model sumberdaya dari motivasi kerja dan *engagement*.

BAB III

IDENTIFIKASI HAL-HAL KUNCI *ENGAGEMENT* PADA ORGANISASI

3.1 Berpedoman pada Hasil Survey tentang *Employee*

Engagement

Kunci keberhasilan dalam survey dalam *employee engagement* adalah bagaimana mengidentifikasi penggerak atau variabel yang melekat pada *employee engagement*. Suatu hal yang dapat menjadi pertimbangan mengapa penggerak ataupun variabel yang menggerakkan *employee engagement* satu dengan yang lain berbeda adalah:

Seseorang mungkin berpikir dalam tentang hubungan social yang terbentuk di tempat kerja sementara itu seseorang yang lain hanya ingin menghasilkan banyak uang dengan memperkuat fleksibilitas dan komitmen yang mungkin dilakukan. Seseorang yang lain berhasrat yang besar untuk mengambil resiko dan sisanya mungkin menginginkan kenyamanan dalam sebuah struktur yang baku, dan bersedia untuk menaiki tangga karir dalam jangka Panjang (Erickson dan Grafton, Harvard Business Review, 2007)

Jika pengabaian faktor atau variabel yang menyebabkan *employee engagement* tidak dianalisa pada setiap karyawan atau anggota organisasi dan cenderung menyamaratakan antara karyawan satu dengan karyawan yang lain maka sama saja dengan menerapkan pendekatan tertutup pada topik yang sangat kompleks. Lebih lanjut pengabaian terhadap pengkajian yang detil untuk mencari setiap faktor

employee engagement dapat diilustrasikan memainkan suara music yang cukup keras dengan kemungkinan berisiko tuli.

Dengan berfokus pada kelompok adalah metode yang terbaik untuk membantuk mengidentifikasi kunci penggerak *employee engagement*. Hasil survey dapat diperoleh misalnya dengan menanyakan pada beberapa kelompok tentang peringkat yang penting pada beberapa faktor yang berbeda dalam peningkatkan tingkatan *employee engagement*.

Pertama, penggolongan berdasarkan demografi pada beberapa kelompok dapat menjadi langkah yang baik pada organisasi. Misalkan, penelitian yang menunjukkan bahwa generasi X (generasi yang berusia dibawah 35 tahun) lebih mudah untuk melekat pada pekerjaannya. Pada generasi ini keseimbangan kerja dan terdaftar pada komunitas yang berbeda lebih penting daripada peningkatan karir atau penghargaan finansial.

Sebuah contoh kasus tentang pentingnya untuk mengidentifikasi kunci-kunci *employee engagement* adalah sebagai berikut:

Studi kasus tentang Grup Chrysler dan BellSouth:

Pabrik manufaktur mobil grup Chrysler telah mengidentifikasi faktor kunci yang mempengaruhi *engagement* di bisnisnya yaitu:

- Lingkungan kerja yang kolaboratif dimana karyawan atau anggota organisasi bekerja secara tim atau kelompok
- Pekerjaan yang menantang
- Masukan atau umpan balik dalam setiap pembuatan keputusan
- Kesempatan untuk peningkatan karir
- Bukti bahwa perusahaan berfokus pada pelanggan

- Visi yang jelas dari manajemen senior tentang kesuksesan di masa yang akan datang
- Manajer senior berfokus pada kehadiran dari setiap anggota organisasinya atau karyawannya

Grup Chrysler melihat empat bagian yang menyusun teka teki *employee engagement* yaitu sebagai pemimpin perusahaan, pengawasan, praktisi dan pembuatan kebijakan sumberdaya manusia, dan komunikasi organisasi atau perusahaan. Lain halnya dengan perusahaan komunikasi Bell-South yang berpusat di Atalanta. BellSouth mengidentifikasi penggerak *employee engagement* itu sendiri adalah :

- Hubungan afiliasi dengan perusahaan dengan visi melihat perusahaan sebagai pemenang
- Isi atau konten pekerjaan dengan perasaan tertantang melakukan pekerjaan dan membuat perbedaan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan
- Mempunyai jalur karir yang jelas
- Benefits yang berbentuk rencana kesehatan, pembagian saham (bagi para eksekutif), dan program pension.

Dapat disimpulkan bahwa ada kesamaan antara faktor kunci *employee engagement* di perusahaan Amerika Serikat Grup Chrysler dan Grup BellSouth.

Studi Kasus pada Tesco HSC (Pusat Layanan Hindustan)

Sudheesh Venkatesh, Kepala Manajer Sumberdaya Manusia di Tesco HSC melihat *employee engagement* sebagai asosiasi dalam psikologi. Dimana ketika penelitian tentang *employee engagement*

dilakukan di kantor pusat Tesco HSC di Inggris menyatakan bahwa karyawan akan berkomitmen untuk bekerja pada sebuah organisasi yang memiliki karakter sebagai berikut:

- Organisasi yang sukses
- Organisasi yang berbadan hukum
- Memiliki jenjang karir yang jelas dan dapat memberikan kesempatan yang luas untuk berkembang
- Memiliki manajer atau pemimpin yang mampu dan memiliki keinginan untuk membantu karyawan

Kesimpulan kunci dari pokok pembahasan ini :

- Tentukan aspek apa saja di dalam organisasi yang berinteraksi dengan tenaga kerja dalam hal ini karyawan yang mendorong terjadinya *employee engagement*
- Kenalilah beberapa kelompok dari karyawan yang memiliki pendorong yang berbeda dalam peningkatan *employee engagement*
- Tindaklanjuti survey yang dilakukan secara kuantitatif dengan kelompok melakukan pengumpulan data secara kualitatif tentang pandang karyawan pada umumnya

3.2 Membuat Diskusi Kelompok tentang *Employee Engagement*

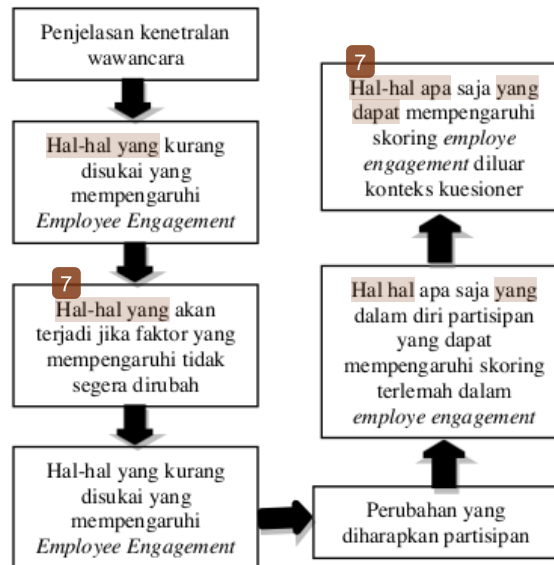
Ketika akan mengadakan dan membentuk sebuah grup diskusi yang bertujuan untuk mengidentifikasi hal-hal yang menjadi penggerak kunci dalam *employee engagement* diperlukan suatu pihak ketiga yang independen yang terlatih serta dapat memberikan pendekatan atau pandangan yang netral. Juga diperlukan keahlian dari pemimpin ataupun pemangku kebijakan untuk meyakinkan semua orang bahwa

setiap anggota dalam grup diskusi bebas intervensi dari karyawan yang kritis.

Penentuan variabel atau sifat kunci dari *employee engagement* maka ambil skor yang paling rendah dari survey yang telah dilakukan kemudian diskusikan mengapa hal ini terjadi. Undanglah partisipan survey untuk menjawab survey kembali untuk mengidentifikasi aspek mana saja yang paling diinginkan untuk berubah dimana hal ini akan membuat perbedaan dalam hasil skoring *employee engagement*. Guna melakukan hal ini adalah dengan menanyakan kepada kelompok untuk memberikan penilaian tentang pentingnya terhadap setiap aspek terpenting dan kemudian menanyakan yang memiliki efek terhadap partisipan secara signifikan jika perubahan akan diharapkan tidak terjadi. Sebelum mengakhiri wawancara terhadap partisipan, mintalah kepada partisipan untuk menulis pada selembar kertas apa yang secara personal diyakini untuk merubah diri agar lebih terikat (*ter-engage*) kepada organisasi. Pada proses atau tahapan ini partisipan dapat memberikan pendapat yang sesungguhnya tanpa diintervensi oleh pihak yang lain. Setelah itu kumpulkan hasil dari wawancara dan dilakukan analisa terhadap hasil wawancara kemudian diskusikan dalam sesi pertemuan. Penting bagi praktisi pelaku *employee engagement* untuk memperhatikan kerahasiaan partisipan yang telah diwawancarai serta memperhatikan etika dari wawancara tentang jati diri partisipan.

Tahapan-tahapan dalam proses diskusi kelompok *employee engagement* dapat disimpulkan pada gambar 3.1 sebagai berikut:

Gambar 3.1 Proses Wawancara Diskusi dengan Partisipan Employee Engagement



3.3 Menindaklanjuti dan Mengembangkan Hasil dari Diskusi Kelompok

Jangan sekali-kali mengharapakan bahwa hasil survey *employee engagement* akan menjadi solusi. Ekspresi dari partisipan perlu untuk diperhatikan disamping survey yang telah dilakukan. CEO mengatakan bahwa, “seperti halnya memegang sebuah kaca dan menyadari bahwa pewawancara layaknya seorang penyihir jahat dan bukan sebuah boneka salju yang lucu sama sekali”.

Bagaimanapun juga mengenali raut muka dan bahasa non verbal partisipan perlu dilakukan dengan mengkomunikasikan hasil

survey kepada karyawan atau bawahan. Lebih lanjut hasil survey akan membawa dampak luar biasa terhadap kebutuhan pengembangan dan mengkomunikasikan strategi dan rencana tindakan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Pada umumnya penelitian membuktikan bahwa hampir 65 persen pelaku bisnis mengabaikan hasil dari penelitian dan tidak melakukan tindak lanjut terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan.

Praktisi *employee engagement* menyadari bahwa umpan balik bukanlah satu-satunya tujuan tetapi juga melibatkan karyawan dalam pengembangan strategi untuk perbaikan di masa datang. Hal ini akan terjadi jika karyawan tersebut dibebaskan dari segala macam aktivitas sehari-hari bisnis di dalam perusahaan atau organisasi untuk membantu direktur manajemen sumberdaya manusia untuk mengembangkan rencana kedepan bagi organisasi. Pelibatan karyawan pada tahapan awal dalam pengembangan stratejik sangat penting karena skor yang paling rendah dalam survey biasanya berkaitan dengan kurangnya pelibatan karyawan di perusahaan bisnis atau organisasi.

Studi Kasus Arbitron:

Pusat layanan bekerja keras dalam pengembangan *engagement* (pengikatan komitmen) dan *retention* (pengembangan bakat) dari karyawan yang memiliki keahlian yang baik dan berbakat. Seringkali karyawan pada jenjang terbawah kurang diberikan pekerjaan-pekerjaan yang menantang, fleksibel, dan kesempatan karir yang baik. Pada tahun 2003, pusat layanan Arbitron yang mana adalah media internasional

dan perusahaan penelitian dibidang pemasaran menghadapi permasalahan sama dalam *employee engagement* dan isu *retention*.

Arbitron melakukan survey *employee engagement* setiap tahun. Pada tahun 2003, perusahaan ini memberikan perhatian pada hasil survey pekerja paruh waktu yang mencakup sepertiga dari total karyawan. Dua area yang menjadi perhatian utama adalah pengembangan karir dan pelibatan karyawan.

Setelah mendapatkan hasil survey, tim manajemen pusat layanan melakukan diskusi kelompok antara manajemen puncak dengan karyawan layanan. Berdasarkan hasil umpan balik karyawan dan manajemen (paruh waktu), pusat layanan Arbitron akhirnya melakukan kebijakan dengan membentuk tim kerja lintas jenjang (vertikal) untuk melakukan tindakan peningkatan secara spesifik. Suatu tindakan yang sangat sederhana dengan berbiaya rendah dan dapat diimplementasikan serta memberikan dampak jangka panjang serta memberikan manfaat terhadap budaya organisasi.

3.4 Menyimpulkan Hasil Diskusi Kelompok

Hasil penelitian dan temuan sangat penting untuk dikumpulkan dan dikodifikasi dalam suatu format untuk membantu mengembangkan strategik. Analisa SWOT yang adalah analisa yang sangat sederhana namun efektif dan dikenal kalayak luas untuk melakukan hal ini. Penarikan kesimpulan dari temuan survey mencakup tentang kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman. Hal ini sangat memungkinkan untuk mempersiapkan beberapa segmen dari populasi karyawan. Misalkan dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Analisa SWOT pada Kontakes *Employee Engagement*

Kekuatan Rekrutmen yang kokoh dan proses yang kokoh Tim kerja yang baik Paket remunerasi yang kompetitif Pertemuan antara tim Pendekatan manajemen yang baik	Kelemahan Proses induksi yang jelek Inkonsistensi implementasi evaluasi kinerja Pelatihan dan pengembangan yang kecil Manajer senior sebagai pengontrol Tidak ada yang bertahan di perusahaan atau organsiasi lebih dari 18 bulan
Kesempatan Peningkatan induksi dan pembelajaran dan kesempatan akan pengembangan Implementasi yang konsisten (transparan) dalam implementasi evaluasi kinerja Evaluasi terhadap kriteria pengembangan karir Menciptakan rencana pengembangan karyawan Mengevaluasi proses komunikasi yang dilakukan oleh manajemen senior	Ancaman Karyawan yang meninggalkan perusahaan sangat tinggi jika diukur dalam prosentase Kompetitor lebih atraktif dalam menawarkan paket kompensasi

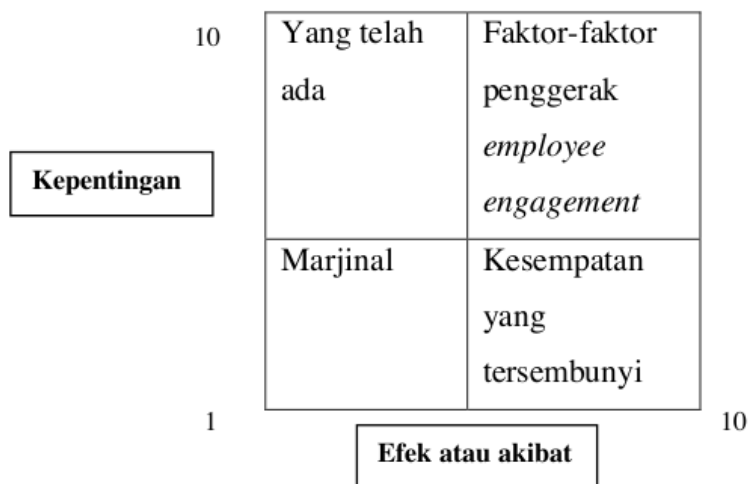
Sumber: Cook (2008)

3.5 Hal-Hal Penting dan Efek dari *Employee Engagement*

Metode yang biasa digunakan dalam mengadakan survey adalah dengan memberikan skoring dengan nilai terkecil adalah 1 dan nilai tertinggi adalah 10. Berikan penilaian akibat atau efek dari segala macam aspek mulai dari skor 1 sampai dengan 10. Kalkulasikan skor rata-rata untuk tingkat kepentingan dan akibatnya.

Gambarlah bagan dengan x sebagai efek dan y sebagai tingkat kepentingan. Berikan untuk setiap masing masing axis skor 1 sampai dengan 10 (tertinggi). Dapat dicontohkan ¹⁷ pada gambar 3.2 berikut:

Gambar 3.2. Tingkat Kepentingan dan Efek dari Employee Engagement



Sumber: Cook (2008)

BAB IV

BAGAIMANA MEMULAI PROGRAM BERBASIS *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Manfaat dari *employee engagement* yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya menunjukkan perlunya bagi organisasi bisnis ataupun publik untuk melakukan strategik, perencanaan dan program yang berbasis pada *employee engagement*.

Guna mencapai *employee engagement* diperlukan adanya program dan tipe-tipe data yang dapat dikumpulkan untuk mengetahui sejauh mana *engagement* telah ada di organisasi dan sejauh mana program *employee engagement* perlu untuk ditingkatkan.

4.1 *Gaining Buy-In* (Bukti, Urgensi dan Perlunya Penerapan *Employee Engagement*)

Ilustrasi Kasus tentang Bukti, Urgensi, dan Perlunya Penerapan *Employee Engagement*:

Dapat dibayangkan ketika saya sebagai konsultan manajemen sumberdaya manusia ketika sedang mengunjungi optic untuk membeli kacamata kemudian ditelepon oleh Direktur Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM). Direktur MSDM ingin mendiskusikan perihal agar perusahaan lebih fokus terhadap pelanggan.

Direktur MSDM menjelaskan bahwa organisasi saat ini membutuhkan alur rantai panjang dari karyawan menuju pelanggan dan Presiden Direktur berencana untuk melebarkan pemasaran dan mengembangkan merek perusahaan. Seperti halnya pedagang besar,

perusahaan memiliki begitu banyak pekerja paruh waktu. Tingkat pengurangan sangat tinggi tetapi tidak seperti dengan pedagang besar lainnya. Bagimanapun, presiden direktur berfokus pada dua permasalahan yaitu (1) sejumlah pelanggan yang mengeluh dan komplain terbilang tinggi dan (2) organisasi dalam hal ini perusahaan menemui kesulitan untuk menarik karyawan atau pekerja yang baik dan sesuai kriteria perusahaan. Seperti halnya, direktur MSDM yang lain yang menginginkan organisasi “dihuni” oleh karyawan yang sesuai dengan budaya dan tujuan organisasi. Baik Direktur MSDM dan Presiden Direktur mempunyai bukti anekdot (cerita yang berkesan dan menarik di masa lalu) bahwa sejak karyawan direkrut dan diambil alih, beberapa karyawan tidak lagi merasa ter-*engage* dengan perusahaan.

Setelah melalui diskusi dengan direktur MSDM dan Presiden Direktur, Saya menemukan bahwa kedua manajemen puncak berkeinginan kuat untuk mengembangkan strategi berbasis *employee engagement* meskipun kedua manajer puncak tidak menyebutkan secara eksplisit tentang kata *employee engagement*. Kata kunci dari pembicaraan tersebut dimana mengarah kepada *employee engagement* adalah bahwasanya kedua manajer puncak tersebut menyebutkan tujuan akhir dari perekrutan agar karyawan mempunyai komitmen pada organisasi dan secara aktif menyatu dengan merek perusahaan dan lebih terikat dengan konsumen secara utuh.

Direktur MSDM telah melakukan pekerjaan mendasar dalam penelitian suatu topik dan mendapatkan suatu data tentang peningkatan tingkatan *employee engagement*. Beberapa studi kajian mengilustrasikan tentang keuntungan finansial dari penerapan *employee engagement*, misalkan : pembuat peralatan konstruksi

bernama Caterpillar mendokumentasikan bahwa terdapat penghematan yang cukup signifikan sebagai hasil dari peningkatan tingkatan dari *employee engagement*. Perusahaan membuat daftar kesimpulan sebagai berikut:

- Penghematan tahunan sebesar US 8.8 juta dari penurunan rekrutmen, bolos kerja, dan pekerjaan lemburan pada beberapa pabrik atau kantor di Eropa setiap tahun
- US 2 juta peningkatan laba bersih dan 34 persen peningkatan dari kepuasan pelanggan pada pabrik atau kantor baru selama kurun waktu setahun
- Peningkatan 70 persen *output* pada kurang lebih empat bulan di pabrik atau kantor yang berlokasi di benua Asia.

Perusahaan lain yang menjadi catatan manajer puncak tersebut adalah Perusahaan minuman Molson Coors dimana pabrik atau kantor dimana skor *employee engagement* sangat tinggi sebanyak 7 kali dari nilai standar menunjukkan kecelakaan yang minim dimana kecelakaan ini menghabiskan waktu perusahaan. Manajemen Molson Coors juga menemukan tim penjualan tidak berbasis pada program *employee engagement* mengalami hal sebaliknya yaitu hanya menghasilkan US 2.1 juta per tahunnya. Direktur MSDM mempunyai telah membagikan latar belakang informasi ini kepada tim senior manajer dan kebanyakan dari tim senior manajer tersebut sangat menyetujui dan menginginkan penerapan program *employee engagement* di divisi atau departemennya. Berdasarkan opini atau pendapat yang ada, maka disetujui bahwa pada rapat pimpinan periode berikutnya akan dibahas antara direktur MSDM bersama tim senior manajer tentang pentingnya penerapan dan program

employee engagement dan menghadirkan kasus bisnis untuk memperkuat penguatan program ini.

Ketika rapat pertemuan pimpinan ini diselenggarakan terdapat perdebatan yang sehat dan beberapa bantahan yang diekspresikan oleh beberapa tim senior manajemen tentang bagaimana program *employee engagement* diselenggarakan agar meyakinkan para pemegang saham. Bagaimanapun, Presiden Direktur yang juga adalah pemegang saham telah setuju bahwa langkah berikut adalah Direktur MSDM harus mengembangkan strategi untuk kemungkinan peningkatan tingkatan *employee engagement*.

Langkah Pembelajaran dan Hal-hal yang harus diperhatikan ketika rapat dalam menyepakati konsep *Employee Engagement*:

- Ketika melakukan pengembangan strategik *employee engagement* pastikan pengumpulan seluruh opini yang dari tim manajemen senior untuk melihat mana yang berkomitmen atau tidak terhadap program *employee engagement*
- Carilah penyandang dana utama yang akan memberikan dukungan penuh dari segi waktu dan energi untuk menyebarluaskan program atau rencana penerapan *employee engagement*
- Diskusikan keuntungan dari program *Employee Engagement* dari perspektif bisnis dan kembangkan studi kasus lebih lanjut
- Gunakan bukti yang kuat tentang bagaimana *Employee Engagement* memberikan kontribusi bagi industri lain pada pengembangan studi kasus
- Kaitkan antara keuntungan potensial dalam bisnis dalam konteks organisasi

4.2 Langkah Awal Memulai Konsep dan Program *Employee Engagement*

Langkah awal dalam peningkatan *employee engagement* adalah mencari tahu dimana posisi perusahaan atau organisasi saat ini. Informasi dibutuhkan untuk membandingkan ketika program *employee engagement* diterapkan dan sesudah *employee engagement* diterapkan. Mungkin pada informasi terdahulu telah tersedia di perusahaan. Beberapa arahan dan cara untuk mengevaluasi penerapan atau tingkatan *employee engagement* di organisasi dapat dijabarkan sebagai berikut :

- Survey engagement – buatlah dalam rangkaian pertanyaan yang berurutan dan berkaitan atau gunakan studi yang memiliki kasus dan jenis yang sama dengan organisasi
- Survey utama
- Survey rekrutmen untuk mengetahui jumlah perputaran karyawan dan tingkatan engagement pada rekrutmen baru pada 30 hari pertama, 90 hari pertama dan 180 hari sejak rekrutmen
- Tingkat pergeseran (baik itu komitmen karyawan, kepuasan dsb)
- Tingkat bolos kerja
- Tingkat kinerja atau kualitas kinerja
- Tingkat perbedaan atau keadilan
- Jumlah pelatihan kerja per hari setiap karyawan
- Persentase karyawan dengan perencanaan pengembangan pribadi
- Sejumlah karyawan yang telah menerima pelatihan dan mentoring
- Rasio perekrutan dari dalam dan dari luar perusahaan atau organisasi

- Studi perbandingan dengan industri sejenis, substitusi

4.3 Pengukuran *Employee Engagement*

Pada kasus diatas setelah semua persiapan telah tersiapkan maka tahapan yang harus dilakukan adalah melakukan persiapan survey.

Pada pembahasan sebelumnya telah dibahas bahwa perencanaan dan pendefinisian *engagement*. Durvey membantu organisasi untuk menentukan apa yang akan dihadapi dan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang. Hasil dari pemahaman ini dan evaluasi ini (atau dapat dikatakan “audit”) dapat membantu pengembangan strategik dan rencana tindakan untuk meningkatkan tingkat *engagement*.

Pada saat ini berdasarkan majalah Fortune 500 diestimasikan kurang lebih 50 persen perusahaan yang ada di Amerika Serikat melakukan survey *employee engagement* pada periode tertentu, normalnya adalah setiap dua tahun sekali. Sebagai informasi tambahan, bahkan ribuan perusahaan kecil menengah juga melakukan survey yang sama tentang *employee engagement* seperti halnya perusahaan besar dan mapan pada periode waktu setiap satu tahun sekali dan perencanaan kasar dikembangkan sebagai respon dari isu-isu tentang *employee engagement*.

4.4 Survey *Employee Engagement*

Survey praktisi tentang *employee engagement* yang dapat digunakan pembelajaran adalah studi kasus **Bacardi-Martini** sebagai berikut:

Terletak di kota Southampton sebagai salah satu perusahaan manufaktur berproduk minuman, Perusahaan Southampton memiliki sejarah yang cukup panjang tentang penerapan *employee engagement*

dimana menurut Sunday Times terkategori sebagai 100 besar perusahaan yang layak menjadi tempat kerja. Perusahaan ini mendapatkan rangking sepuluh besar kontes tahunan *first five* namun pada tahun 2006 merosot ke posisi 15 besar. Tetapi CEO John Beard lebih bangga pencapaian pada tahun 2006 tersebut daripada tahun-tahun sebelumnya. Hal ini dikarenakan pencapaian pada tahun itu dimana ketika bisnis mengalami penurunan tajam dalam kurun waktu 30 tahun terakhir dimana saat ini John Beard menjabat sebagai kepala perusahaan.

Penurunan keuntungan disebabkan karena industri pendingin secara keseluruhan mengalami penurunan dimana hal ini mempengaruhi penjualan penjualan Bacardi Breezer. Dari keseluruhan karyawan, 30 orang karyawan telah dipecat meskipun angka terlihat kecil namun pengurangan satu orang karyawan akan menyebabkan perubahan yang cukup signifikan. Pada Koran The Sunday Times (Maret 2006), John Beard mengatakan, “Oleh karena penghematan aktivitas bisnis, kami melakukan program pengurangan karyawan. Dan hal ini merupakan tindakan yang tidak biasa dilakukan. Kami mengalami perdebatan tentang perbedaan pendapat mengenai pengurangan karyawan ini dimana hal ini akan berakibat pada kinerja terbaik dari perusahaan selama bertahun-tahun dan menurut pandangan saya hal ini akan dimulai sejak program tersebut dijalankan”.

Dapat diambil beberapa kesimpulan dalam studi kasus ini bahwa: Pengukuran terhadap *employee engagement* sebaiknya dilakukan setiap periode misalkan pertahun. Hal ini untuk mengantisipasi penurunan kinerja diakibatkan oleh kondisi iklim yang

tidak pasti. Selain itu, agar perusahaan agar dapat bersaing dalam industri bisnis.

Pengukuran tetap harus dijalankan meskipun dalam kondisi iklim bisnis yang buruk sehingga hasil dari pengukuran setidaknya dapat membantu dalam mengembangkan strategik awal dalam konsep *employee engagement*

4.5 Kesesuaian Survey *Employee Engagement*

Salah satu pertimbangan ketika melakukan dan menentukan suatu bentuk dari pengukuran tingkat *employee engagement* adalah pengembangan survey *employee engagement* yang akan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada atau digunakan untuk perusahaan lain yang memesan survey tersebut. Terdapat beberapa perusahaan terkenal yang telah mengembangkan pengukuran metric tentang tingkat *employee engagement* baik itu yang berskala nasional ataupun internasional. Dan kebanyakan studi tentang *employee engagement* mengundang karyawan atau bawahan untuk mengikuti serta menjawab pertanyaan survey sederhana tentang organisasi dan tempat kerja. Hasil umpan balik dari bawahan atau karyawan pada responden atau partisipan yang acak. Hasil dijumlahkan untuk menghasilkan pandangan tentang tingkat *employee engagement* di tingkat organisasi sebagaimana juga tercermin pada tingkat divisi atau departemen. Pertanyaan yang sama seharusnya diulangi pada periode per semester ataupun tahunan sehingga proses peningkatan *employee engagement* dapat diketahui.

BAB V

STRATEGI PERUSAHAAN BERBASIS PADA *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

5.1 Menciptakan Program *Employee Engagement*

Hasil dari survey *employee engagement* adalah sebagai tanda peringatan bagi perusahaan. Direktur Manajemen sumberdaya manusia menyadari bahwa perjalanan dalam pencapaian tingkatan tinggi dalam *employee engagement* bukanlah pekerjaan kurun waktu 2 sampai 3 tahun melainkan butuh waktu yang cukup lama. Pelibatan karyawan ataupun anggota organisasi lintas divisi pada aktivitas bisnis adalah kunci keberhasilan dalam suatu proses menuju *employee engagement* tidak lupa juga peran serta dari tim kepemimpinan dalam hal ini adalah manajemen puncak.

Secara efektif, perjalanan direktur manajemen sumberdaya manusia dalam meraih tingkatan yang lebih tinggi dari program *employee engagement* pada normalnya terdiri atas sebuah kesatuan koordinasi dan proyek pengawasan yang dilakukan untuk mengimplementasikan perubahan bisnis.

5.2 Melakukan Identifikasi menyeluruh tentang Struktur

Organisasi

Poin awal dalam pengembangan program *employee engagement* adalah mengidentifikasi struktur organisasi yang ada. Salah satu jalan untuk melakukan identifikasi struktur organisasi adalah menggambar diagram yang mengindikasikan aktivitas program yang berbeda dengan format dari atas ke bawah untuk menunjukkan paket pekerjaan besar

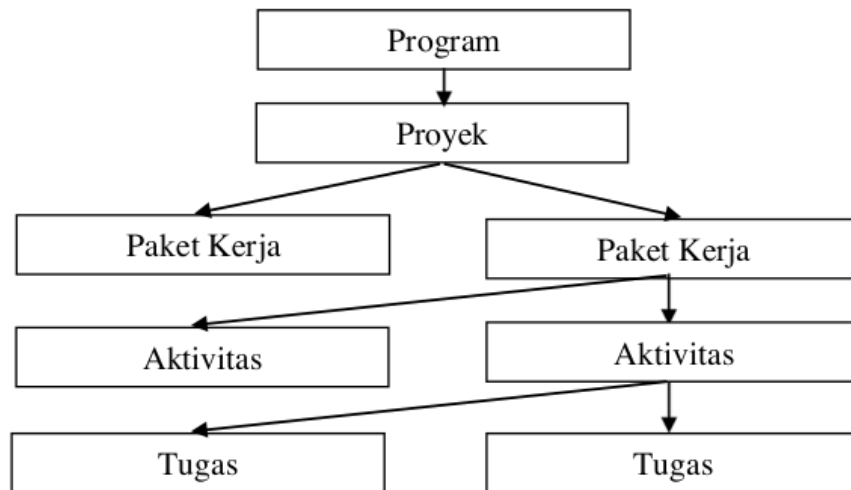
dan kecil secara berjenjang ke bawah untuk melihat ukuran sesuai proyek-proyek yang penting. Hal ini sangat berguna karena semua orang akan dapat melihat secara jelas bagaimana hal ini dapat bekerja dan bagaimana hal ini dapat direncanakan dan diorganisasikan.

Ketika memutuskan untuk melakukan ulasan tentang struktur dari program yang telah ditentukan dari proyek individu sebelumnya, menciptakan tim proyek untuk mengimplementasikan pengembangan dari *employee engagement* mempertimbangkan elemen umum dari keberhasilan program dan memastikan bahwa pelaksanaan mematuhi garis-garis besar yang telah tercantum dalam program.

Institusi Manajemen Proyek di wilayah Kerajaan Inggris telah mengidentifikasi sejumlah variable yang mana dapat menentukan tingkat keberhasilan implementasi program *employee engagement* yaitu

1. Pelibatan pelanggan
2. Dukungan dari manajer senior
3. Pernyataan yang jelas tentang persyaratan (termasuk tujuan, rencana output yang akan dihasilkan, dan tujuan bisnis)
4. Kesesuaian serta pertimbangan perencanaan
5. Ekspektasi yang realistis dan waktu pelaksanaan
6. Kompetensi, dan berfokus pada anggota proyek
7. Efektif dan melakukan komunikasi yang menyeluruh

Gambar 5. 1 Contoh Identifikasi Struktur Organisasi



Sumber: Cook (2008)

Pada tataran praktek hal ini berarti jika ingin program *employee engagement* berhasil maka perlu dibuat pendekatan struktur yang mengarah pada program *employee engagement*. Hal ini akan melibatkan perencanaan yang akurat, pengamanan kepemilikan pemegang saham, pendefinisian dan ekspektasi yang disetujui, menciptakan dan manajemen tim proyek, monitoring dan pengawasan proses yang sesuai dengan perencanaan, antisipasi atau hadangan yang terjadi, pembelajaran dari kesalahan dan merayakan kesuksesan,

5.3 Empat Tahapan dari Program *Employee Engagement*

Empat tahapan dalam tahapan *employee engagement* adalah sebagai berikut : (1) mendefinisikan program (2) Merencanakan (3) Implementasi dan monitoring (4) Evaluasi Proses.

5.3.1 Mendefinisikan Program

Pastikan adanya sponsor atau orang utama yang akan terlibat untuk setuju akan visi dari program. Gunakan salah satu model (dapat juga model WIFI) untuk mendefinisikan apa kebutuhan yang terjadi, angka dan tipe proyek di program secara pasti apa yang akan dicapai dan kapan hal itu dicapai. Lakukan pemeriksaan terhadap sumberdaya dan keahlian yang dibutuhkan.

5.3.2 Merencanakan (Planning)

Alokasikan sumberdaya waktu, orang, dan bahan baku untuk setiap proyek dan program yang digunakan oleh tim kerja. Tentukan pemimpin proyek untuk setiap tim dan anggota tim proyek. Jika diperlukan, atur untuk pelatihan dan penjelasan detil. Buatlah persetujuan tentang aturan dan tanggung jawab dan siapa yang melaksanakan proyek ini. Tentukan titik tolak tentang mekanisme pelaporan untuk setiap proyek dengan tim program manajemen.

5.3.3 Implementasi dan Monitoring

Pastikan untuk setiap proyek mempunyai perencanaan jangka waktu 30 hari dan 90 hari jadi setiap anggota jelas apa yang dibutuhkan untuk mencapai target dan kapan mencapai target tersebut. Sebagai aturan utama jika terjadi perubahan sekecil apapun tidak akan diimplementasikan pada setiap proyek selama kurun waktu 90 hari, proyek tanpa adanya persetujuan dari pemegang saham. Berikan pengawasan pada setiap proyek dan pastikan setiap anggota diberikan informasi tentang proses yang telah terjadi, secara khusus tentang kaitan antara proyek satu dengan yang lain. Perkuat iklim diskusi

dimana permasalahan didiskusikan secara terbuka. Jangan sekali-kali menyalahkan seseorang karena kesalahannya cobalah untuk memperbaiki dan melanjutkan dari satu proyek ke proyek berikutnya.

5.3.4 Evaluasi Proses

Ketika proyek telah selesai lakukan evaluasi dalam jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Hal ini untuk memastikan setiap anggota organisasi pada setiap tingkatan memahami dan mengerti keuntungan dari pembelajaran yang akan dipelajari. Sebarluaskan informasi ini kepada anggota tim proyek lainnya agar lebih terlibat di program ini.

5.4 Definisikan Peran dan Tanggung Jawab

Ketika telah merencanakan program atau proyek, satu dari tugas utama adalah mendefinisikan peran dan tanggung jawab dari orang-orang yang terlibat. Sponsor utama dari kegiatan ini adalah manajer program atau manajer proyek dan anggota tim proyek. Ada empat aspek dari program atau proyek yang perlu untuk dipertimbangkan yaitu bagaimana mengorganisasikan program atau proyek, bagaimana mencapai tugas, bagaimana mengatur agar orang terlibat dan kualitas keahlian perorangan yang dibutuhkan. Ringkasan tabel berikut akan menjelaskan bagaimana semua anggota tim proyek menyetujui dan dokumen yang dibutuhkan dalam aspek proyek.

5.5 Proses Cakupan Proyek

Ketika telah ditentukan tim kerja program dan mengidentifikasi beberapa proyek yang terhubung dengan model yang telah disepakati (salah satunya dapat WFI Model) maka anggota tim kerja haruslah menyetujui cakupan area dari proyek atau program ini. Hal ini dapat diratifikasi oleh manajemen tim program.

Mungkin dokumen-dokumen yang berkaitan dengan proyek ada di masa lalu tetapi bagi yang tidak memiliki dokumen proyek di masa lalu penting untuk membuat setiap anggota tim kerja untuk setuju serta menyediakan dokumen yang berkaitan dengan proyek seperti pada tabel berikut.

Tabel 5. 1 Mengorganisasikan Program atau Proyek

Sponsor	Manajer Proyek	Anggota tim kerja
Melihat dari sudut pandang yang luas (helicopter view atau eagle view)	Mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi	Memahami persoalan dalam gambaran yang lebih luas
Memastikan kesesuaian stratejik	Identifikasi dan melibatkan <i>stakeholders</i> pada	Mempunyai kepekaan dalam komersialisasi dan bisnis
Berfokus pada pelanggan	Memiliki komersialisasi dan bisnis	
Bekerja tanpa ada batasan-batasan rantai komando	Menangani isu atau permasalahan-permasalahan	
Kemenangan adalah perubahan itu sendiri	Sensitivitas politik didalam organisasi	
Ekspektasi manajer Apakah dapat dipertanggung jawabkan dan transparan		

Sumber : Cook (2008)

Tabel 5. 2 Pencapaian Program atau Tugas Proyek

Sponsor	Manajer Proyek	Anggota Tim Kerja
Identifikasi kebutuhan pengguna	Tentukan dan setuju target yang akan dicapai	Apakah objektif dan penting atau pun segera
Meresolusikan isu atau permasalahan terkini	Menghasilkan jadwal yang terukur	Innovatif dan Proaktif
Mendemostrasikan ketajaman bisnis	Merencanakan dan menerapkan anggaran	Melakukan penilaian dan membuat keputusan
Mengawasi jadwal tentang peningkatan kualitas proyek, anggaran	Memperkirakan usaha	Perhatian pada detil
	Menganalisa resiko	Mengumpulkan dan analisa data
	Menentukan, mengorganisasikan dan memotivasi tim atau kelompok	Anggota tim atau kelompok
	Terlibat dalam penanganan data	
	Dapat melakukan multitasking	

Tabel 5. 3 Program atau Organisasi Proyek – Skill ataupun keahlian yang dibutuhkan

Sponsor	Manajer Proyek	Anggota Tim Kerja
Pengaruh, pendekatan, penjualan	Juara, dan membela tim kerja	Menantang dan mendukung
Menggunakan jaringan dan melakukan politik organisasi dengan baik	Melakukan manajemen konflik	Sebagai wakil dalam pelatihan
Memotivasi pemimpin kerja dan tim kerja	Memotivasi dan memimpin	13 Bekerja dengan baik sebagai bagian dari tim kerja
	Pelatih	
	Memanajemen kinerja	
	Mendelegasikan	

Sumber: Cook (2008)

Tabel 5. 4 Program atau Organisasi Proyek – Skill atau keahlian yang dibutuhkan

Sponsor	Manajer Proyek	Anggota Tim Kerja
Melakukan penilaian, membuat keputusan	Komunikator yang baik	Komunikator yang baik
Fleksibilitas	Memberikan umpan balik dalam hal keahlian	Terbuka
Konsisten	Teguh dan tangguh serta fokus	Mempunyai energi yang kuat dan memiliki komitmen yang tinggi
Pengambil resiko	Percaya diri dan mempunyai energi	Tegas
Mempersiapkan diri mengambil sikap independen	Tegas	
Menunjukkan hal-hal yang mendorong pada <i>employee engagement</i> dan komitmen	Berintegritas	

Sumber: Cook (2008)

- Latar belakang:
 - Apa yang menjustifikasi proyek tersebut, apa saja didasarkan dan apa yang mungkin keuntungan yang akan didapatkan ?
 - Siapa saja pelanggan dalam proyek ini ?
- Tujuan atau objektif:
 - Apa yang anda inginkan proyek untuk mencapai semangat SMART?
 - Apa saja isu kunci yang akan dicapai oleh proyek yang akan dilaksanakan atau diselesaikan ?
 - Bagaimana proyek sesuai dengan tujuan stratejik ?

- Pengantaran
 - Apa saja yang akan dihasilkan atau output dari proyek ini ?
- Cakupan Proyek
 - Apa saja batasan atau parameter pada proyek ini ? Dimana batasan atau parameter silang dengan proyek yang lain ?
- Diluar cakupan proyek
 - Apa saja yang tidak terlihat termasuk di dalam proyek ?
- Asumsi
 - Apa saja asumsi yang anda buat untuk proyek ?
- Kendala
 - Apa saja kendala dalam proyek ini ?
- Hal-hal yang harus diantisipasi
 - Apa saja perbedaan tahapan yang harus dilaksanakan ?
- Penjadwalan
 - Memperkirakan penjadwalan pada setiap tahapan
- Memperkirakan usaha yang akan dilakukan
 - Berapa banyak orang yang dibutuhkan untuk mengimplementasi proyek dan berapa lama ?
- Resiko dan tindakan mitigasi
 - Apa saja resiko yang terlibat pada proyek ?
 - Apa saja kemungkinan resiko yang mungkin muncul dalam pengukuran ? apakah resiko tersebut tinggi, menengah, atau rendah ?
 - Apa saja efek dari resiko tersebut ?
 - Apa saja tindakan mitigasi yang dapat mengurangi kemungkinan munculnya resiko dan efeknya ?

- Kontak
 - Siapa saja manajer proyek dan sponsor proyek dan apa saja detail kontak ?
 - Siapa saja anggota tim proyek dan detail kontak ?
- Otorisasi
 - Siapa saja yang mempunyai otorisasi untuk membuat keputusan dan melakukan tanda tangan dalam setiap proyek ?

5.6 Merencanakan Sumberdaya.

Penting agar memastikan semua program dan anggota tim kerja agar tahu apa yang dibutuhkan agar proyek terlaksana dan siapa saja yang bertanggung jawab untuk mempersiapkan bagan RACI (akan dijelaskan nanti). Batasan aktivitas kunci adalah penjadwalan, siapa yang bertanggung jawab, siapa yang dapat dipercaya, siapa yang dikonsultasikan dan siapa yang menginformasikan tentang setiap aktivitas.

Detail tentang RACI adalah sebagai berikut :

- Tanggung jawab = “doer”. Hal ini berarti bahwa menentukan individu atau siapa yang melakukan aktivitas. Orang ini bertanggung jawab setiap tindakan atau implementasi tindakan. Orang yang dipercaya mendefinisikan kesetujuan dari tanggung jawab. Tanggung jawab dapat diinformasikan atau dibagikan kepada yang lain
- Akuntabel= “The buck stops here”. Hal ini berarti Individu yang akuntabel atau yang dapat dipercaya termasuk mengatakan ya atau tidak, mempunyai kekuatan untuk mengintervensi. Hanya satu

orang akuntabel yang ditugaskan untuk pada aktivitas atau pengambilan keputusan

- Konsultasi= “In the loop”. Pada tahapan ini terdapat daftar individu yang dapat dijadikan rujukan dalam pembuatan keputusan atau tindakan yang seharusnya dilakukan. Komunikasi dua arah adalah penting dalam segala bentuk konsultasi.
- Informasikan= “For your information”. Pada bagian ini termasuk individu yang harus diberikan informasi atau sebagai sumber informasi setelah tindakan atau keputusan dilakukan. Komunikasi satu arah cukup dilakukan pada tahapan ini.

5.7 Bekerja dengan Baik sebagai Satu Tim Kerja

Salah satu faktor yang menentukan kesuksesan dari program *employee engagement* tergantung pada bagaimana antara satu anggota dengan anggota lain bekerja dalam kelompok. Meskipun begitu, jika dalam beberapa kondisi telah melaksanakan program ini dan telah berhasil pada pembahasan ini dapat dijadikan salah satu bahan untuk mengevaluasi program yang berjalan.

Ketika menilik pada peran dan tanggung jawab dari pemimpin program atau proyek bahwa tanggung jawab memenangkan program *employee engagement* tidak hanya tanggung jawab bagaimana melakukan manajemen tugas saja tetapi juga memimpin dan melakukan manajemen tim kerja. Seorang pemimpin program haruslah melakukan hal ini yaitu :

- Menentukan dan menyetujui tujuan yang jelas
- Menciptakan penjadwalan
- Menentukan anggaran

- Memperkirakan sumberdaya
- Menganalisis resiko dan kemungkinan yang akan terjadi
- Mengkomunikasi visi
- Melakukan strukturisasi tim dan menentukan peran
- Mengidentifikasi kebutuhan individu dan tim
- Menyetujui tanggung jawab yang jelas dan akuntabilitas yang jelas
- Memimpin dan memanajemen pertemuan tim secara efektif
- Menciptakan iklim yang terbuka (melalui dukungan dan pekerjaan yang menantang)
- Mengkonfrontasikan dan menyelesaikan isu yang beredar
- Memonitor proses dan memegang pandangan reviewer
- Melakukan evaluasi terhadap kinerja individu dan tim
- Mengenali dan memberikan penghargaan pada setiap kontribusi yang efektif
- Memberikan pelatihan jika dibutuhkan
- Berikan umpan balik dan mencari umpan balik
- Mendemonstrasikan pengaruh yang efektif dan keahlian negoisasi
- Bekerja melewati batas
- Komunisasikan secara efektif kepada semua yang terlibat
- Lakukan proses pembelajaran
- Jadikan tim sebagai juara dan bela tim kerja

BAB VI

***EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN PERUBAHAN ORGANISASI**

Hal-hal yang telah dibahas tentang perlunya *employee engagement* dalam kehidupan di organisasi, strategik apa saja yang dapat dilakukan dalam perusahaan, serta program apa saja yang dapat digunakan dalam perusahaan dalam implementasi *employee engagement* tidak lengkap tanpa adanya manajemen perubahan yang cukup mendasar. Untuk itu perlunya membahas manajemen perubahan dalam konteks perubahan budaya organisasi yang berbasis pada *employee engagement*.

Perubahan organisasi sangat penting bagi tingkat kompetitif jangka pendek ataupun jangka panjang tetapi prosesnya cukup menantang bagi manajemen. Teknologi yang canggih, pasar global, dan arus modal memberikan tekanan kepada perusahaan untuk mengurangi biaya melalui fleksibilitas. Manajemen perubahan menjadi suatu tujuan bagi organisasi saat ini serta menjadi tanggung jawab bagi perusahaan untuk selalu terikat dengan perubahan termasuk perubahan dari batasan-batasan perusahaan, struktur perusahaan, melakukan perbaikan keputusan dan proses produksi. Hal ini dapat disimpulkan manajemen perubahan adalah hal yang substansi dalam kesuksesan.

Peran manajer menjadi model dalam perubahan. Karyawan atau bawahan melihat supervisor atau atasan langsung secara rutin sehingga manajemen yang skeptis terhadap perubahan mengurangi komitmen karyawan untuk berubah demikian juga sebaliknya. Meskipun

manajemen puncak telah mendesain proyek namun manajemen menengah menjadi mediator atau menjadi agen perubahan yang penting. Manajemen menengah melakukan inisiasi perubahan. Tugas dari manajemen menengah menyelaraskan unit kerja dibawahnya dengan mandat yang telah dibebankan. Manajer menengah dapat diilustrasikan pada perusahaan Lynchpins dalam melakukan manajemen perubahan bertindak sebagai penghubung antara manajer puncak dan karyawan atau bawahan yang berada di bagian layanan. Manajer menengah dapat menjadi pemecah masalah tentang permasalahan karyawan dalam perasaan pembelaan diri berlebihan (defensiveness) dan kegelisahan.

6.1 Pengutamaan *Employee Engagement* melalui *Sensemaking* (intuitive) dan Perubahan Organisasi

Agar perasaan kegelisahan dan pembelaan diri berlebihan yang dialami oleh karyawan dapat diminimalisir maka “sensemaking” (perasaan sensitif terhadap karyawan) sangat penting bagi manajemen untuk mencapai manajemen perubahan yang sukses dimana hal ini akan membuat proses *employee engagement* sebagai proses perubahan semakin mudah.

6.1.1 *Sensemaking* dan Perubahan

Sensemaking atau sensitivitas adalah sebuah usaha untuk menginterpretasikan dan menciptakan kejadian. Manajer juga harus mengkomunikasikan pemahamannya pada proses pertengahan perubahan dalam organisasi pada bawahan atau karyawannya agar dapat bekerja dalam kondisi kepastian. Perubahan itu sendiri akan

mendorong pada perubahan perilaku kognitif dari manajemen menengah.

Kondisi kebingungan, kegelisahan, dan stress akan menjadi halangan bahkan kelumpuhan dalam pembuatan keputusan. Permasalahan proyek perubahan yang seringkali tidak berhasil adalah ketidakmampuan untuk menghadapi perubahan ekspektasi dari organisasi

6.1.2 Paradoks dan Sensemaking

Paradoks menjadi suatu hal yang utama dalam *sensemaking* cukup menjadi bahasan yang akan terjadi karena ketika situasi organisasi mengalami perubahan, mengalami kontradiksi disinilah paradoks dimulai karena dengan berbagai elemen saling bertabrakan satu dengan yang di dalam proses perubahan organisasi. Dengan adanya *sensemaking* maka akan adanya pemahaman tentang kondisi yang sedang terjadi dan kesadaran akan tujuan yang akan dicapai.

Dalam beberapa penelitian *sensemaking* diperlukan dalam suatu sesi wawancara. Hal ini dikarenakan dalam sesi wawancara dalam kaitan proses perubahan seringkali mengalami kegelisahan dan kekacauan pikiran.

Paradoks yang sering terjadi adalah karena didalam konstruksi sosial juga terjadi perubahan. Perubahan tersebut mencakup perubahan pola komunikasi dalam struktur sosial. Identifikasi hubungan antara paradoks dan komunikasi disarankan adanya diskusi melalui seseorang yang peka akan perubahan tetapi kepekaan ini justru dapat menimbulkan kegelisahan dan vakum atau lumpuhnya komunikasi organisasi.

Tingkat signifikansi kolaborasi pada konteks paradoks memerlukan penelitian lanjutan menggambarkan kerangka manajerial melalui interaksi sosial. Tim manajemen seringkali menyandingkan pesan tersamar di rapat-rapat. Humor dan ungkapan ironis dapat membantu manajer bekerjasama untuk merasakan perubahan peran yang paradoks. Hal ini memperkuat bagaimana peran manajer menengah untuk berinteraksi menjadi sebuah jembatan penghubung antara manajer puncak dan karyawan. Perubahan dalam organisasi paradoks melalui struktur desentralisasi, tindakan, bahasa, dan pengalaman yang dibagikan kepada bawahan atau karyawan mempunyai pengaruh langsung kepada *sensemaking* manajerial.

Gangguan pikiran yang diakibatkan oleh perubahan dapat menjadi melemahkan karyawan, membuat frustrasi, dan melumpuhkan manajer menengah. Bekerja di konteks paradoks dapat menolong manajer menetapkan kerja yang lebih pasti melalui pemahaman negosiasi suatu waktu juga menjadi lebih kompleks daripada pemahaman manajemen menengah sebelumnya tetapi dapat juga lebih bermakna dan lebih mudah ditindaklanjuti.

Organisasi pada tataran memerlukan stabilitas dan perubahan direfleksikan konflik kewenangan bagi manajer untuk meningkatkan produktivitas dan membangun tim kerjanya. Pada beberapa kasus, paradox adalah kontradiksi sistem sebagai seorang manajer mengkomunikasikan pesan dalam bentuk kombinasi lebih kepada menangani konflik pada tim dan juga waktu yang tim yang lebih efisien. Contoh kasus dimana para anggota tim kerja mengalami konflik ketika sebuah organisasi melakukan komunikasi atas ke bawah dan bawah ke atas mungkin akan membuat usaha dari karyawan ataupun bawahan

yang tergabung dalam tim kerja dapat merasa “tidak terikat” pada pekerjaannya.

Pada gilirannya memandang bahwa paradoks adalah sebagai gejala alami yang rumit dan sebuah dinamika system yang menyarankan bahwa paradoks keuntungan organisasi dari penerimaan. Dengan menyalin satu paradoks dengan paradoks lainnya maka akan membawa pada sebuah konfrontasi dimana konfrontasi akan bisa dikurangi dengan meningkatkan penerimaan sehingga ketika konfrontasi ditingkatkan maka akan mendorong kolaborasi dan peningkatan *sensivitas*.

6.2 Pengutamaan *Employee Engagement* melalui kreativitas

Hubungan antara *employee engagement* dan sensitivitas (sensemaking) dapat juga membawa pada kreativitas karyawan.

6.2.1 Kreativitas Karyawan melalui sensitivitas (sensemaking)

Pada permulaan awal penelitian kreativitas menjadi pusat perhatian, untuk memperbesar kreativitas maka diperlukan penemuan dan penggambaran dari perilaku alami yang menimbulkan kreativitas. Kreativitas dapat dijelaskan dalam cakupan yang sangat luas dimana kreativitas berawal dari asal muasal pada tingkatan individu menuju tingkatan kelompok atau tingkatan social psikologi dan seringkali masuk ke dalam tingkatan organisasi. Pada umumnya peneliti menemukan di tingkat praktis, kreativitas selalu mengacu dari tahapan individu sampai organisasi seperti yang telah disebutkan.

Penelitian berikutnya menyebutkan bahwa kreativitas dapat disimpulkan sebagai dinamika sosial, definisi dari kreativitas adalah

proses dari *engagement* di tindakan nyata seperti juga hasil seperti naskah cerita, berguna dan kreatif (Amabile, 1988, 1996; Ford, 1996 dalam Georgiades, 2015).

Melalui definisi kreatif sebagai proses, kreatifitas dimodelkan sebagai proses kognitif tingkat individu yang terdiri dari beberapa tahapan (Mohr, 1982, Amabile, 1988 dalam Georgiades, 2015). Kreativitas individu adalah proses dari permasalahan sensitivitas, membuat bertanya-tanya, memformulasikan hipotesis, mengkomunikasikan ide kepada yang lain dan kontradiksi terhadap apa yang diharapkan (Torrance, 1988 dalam Georgiades, 2015).

Pada tingkatan individu, kreativitas dapat didefinisikan sebagai *engagement* dari individu di tindakan kreatif (Torrance, 1988; Ford, 1996 dalam Georgiades, 2015)

6.2.2 Employee engagement, sensemaking dan Kreativitas

Dari tingkat individual permintaan, penelitian tentang kreativitas telah diperpanjang oleh perspektif yang termasuk variabel kontekstual. Karyawan menemukan bahwa setting menghasilkan kesempatan, absensi dan penghargaan yang mendorong kreativitas.

Sejumlah penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan, kepaduan, penguasaan kelompok, dan kesetujuan untuk bekerjasama adalah pencetus dari kreativitas dan efektivitas tim. Selain itu, komposisi kelompok ditentukan oleh pengakuan dan efektivitas sama baiknya dengan publikasi untuk penelitian dan pengembangan tim.

Kreativitas juga dapat didefinisikan sebagai proses tingkatan kelompok. Kompleksitas, proyek yang kreatif diambil oleh banyak

organisasi yang membutuhkan sifat engagement dari banyak karyawan dan individu lebih dari hanya satu atau sedikit karyawan.

Individu atau kelompok yang berpartisipasi di proses kreatif di gaya iteratif. Individu mengembangkan ide, menyatukan diri ke dalam kelompok,, belajar dari kelompok, dan bekerja pada isu yang menyatukan, dan kembali pada kelompok untuk memodifikasi dan meningkatkan kreativitasnya. Iteratif atau kondisi alami iteratif membutuhkan individu yang telah menyatu (*terengage*) pada tingkatan kreativitas individu.

Pada kondisi ini (kondisi iteratif), komunikasi dan koordinasi ditangani secara langsung antara komunitas dari individu yang tugaskan menjadi tim proyek. Situasi dikarakteristikan sebagai tingkatan tinggi dari ambiguitas dan tingkatan rendah dari inklusifitas menghasilkan individu yang rendah di jalan pembimbingan yang perhatian perilaku yang sesuai.

Berdasarkan House, Rousseau, dan Thomas-Hunt pada tahun 1995 seperti psikologi dalam situasi lemah menstimulasi kelompok untuk terikat (*terengage*) pada sensitivitas kelompok dan mengkonstruksi versinya pada realitas. Komunitas yang berbeda datang kepada tim proyek dengan latar belakang profesionalitas yang berbeda, sebaliknya, hal ini akan mempengaruhi anggota tim yang mempunyai interpretasi terhadap kejadian yang diukur selama proses kerja proyek. Guna menghadapi situasi ambiguitas, individu yang ada di komunitas berbeda akan mengkonsultasikan satu dengan yang lain untuk mengembangkan interpretasi kejadian yang melampaui batas.

Sebagai contoh dari Amabile pada tahun 1998 yang mengasumsikan bahwa perusahaan utama yang memilih individu yang

memiliki tingkatan kualitas personal yang tinggi dan diatas ambang batas tersebut mungkin akan dihitung secara utama dalam proyek sebagai salah faktor utama di lingkungan kerja. Amabile pada tahun 1998 melanjutkan bahwa seberapa pun orang tersebut berbakat pada kondisi tertentu dapat menurun atau meningkat secara signifikan kreativitas yang dapat dihasilkan.

Mendukung pendapat Amabile pada tahun 1998, Oldham dan Cumming pada tahun 1996 juga melakukan studi yang menghasilkan bahwa seseorang yang kreatif akan sangat dipengaruhi oleh lingkungan dimana tempat bekerja. Lingkungan tempat bekerja yang kondusif akan mendorong seseorang untuk lebih kreatif sedangkan lingkungan yang tidak kondusif akan cenderung untuk mendorong seseorang untuk lebih kreatif.

Kesimpulan dari setiap penelitian dan pendapat adalah bahwa pertimbangan terhadap hal mendetil bagaimana sensitivitas pada kasus perubahan organisasi di kondisi dinamis yang telah digambarkan dapat dicapai pada kondisi paradoks dan membingungkan yang telah digambarkan sebelumnya. Penelitian membuktikan bahwa kondisi perubahan organisasi dapat diatasi dengan komunikasi dan partisipasi membawa kepada perubahan yang berhasil di kemudian hari.

6.3 Pentingnya Metode Komunikasi dalam Mencapai Kepemimpinan berbasis *Sensemaking* (intuisi) agar tercipta Perubahan Organisasi yang berhasil

Permasalahan dari komunikasi adalah masalah utama dalam perubahan organisasi selama dalam periode penelitian tertentu dimana komunikasi mempengaruhi beberapa fundamental faktor di perubahan organisasi. Peran multidimensional didiskusikan dan dianalisis.

6.3.1 Proses komunikasi untuk membantu Faktor-Faktor Perubahan

Peran komunikasi pada beberapa kasus di perubahan organisasi menyarankan bahwa perubahan organisasi difasilitasi melalui proses komunikasi. Oleh karena organisasi dioperasikan di beberapa cara dan perubahan organisasi berbeda dengan cara tersebut maka peran dari komunikasi dan proses tersebut dan fokus yang berbeda adalah sesuatu hal yang lain.

Klasifikasi organisasi dapat dikategorikan menjadi beberapa tipe yaitu rasional, sumberdaya manusia, politik dan budaya dimana hal ini didasarkan atas perspektif dari berbagai macam fenomena yang ada. Klasifikasi dari perubahan organisasi juga dapat dibagi menjadi (1) penyesuaian internal (2) penyesuaian lingkungan dengan visi (3)antisipasi masa depan berdasarkan atas tugas fundamental dimana organisasi dilaksanakan.

Menggunakan klasifikasi Lundberg dalam membangun kerangka kerja dalam mengidentifikasi fokus dari komunikasi organisasi yang penting dengan respek terhadap setiap kombinasi dari garis besar (frame) dan tugas. Pemetaan fokus komunikasi dari

perubahan organisasi, diperlukan suatu agen perubahan yang mampu untuk mengidentifikasi target tersebut dari komunikasi organisasi yang mana paling relevan kepada perspektif paling penting dan tipe dari perubahan dan membantu untuk memastikan proyek perubahan organisasi berjalan dengan berhasil.

Bukti selanjutnya tentang bagaimana proses komunikasi dapat membantu karyawan atau bawahan dalam kasus perubahan organisasi. Strategi komunikasi pada kasus perubahan organisasi sangat penting karena dapat mengatasi kesulitan selama terjadi proses perubahan organisasi. Berdasarkan pada pengalaman dari perubahan sistem organisasi yang luas pada beberapa pabrik manufaktur dimana manajer korporasi bekerja digambarkan bagaimana signifikannya perubahan organisasi mulai dengan pelan kemudian diimplementasikan secara menyeluruh dan subjek dari perubahan itu sendiri adalah informasi yang telah didapatkan.

Oleh karena banyak peserta organisasi tersadar tentang perubahan yang samar, menghasilkan rumor dan gosip, kegelisahan dan penolakan yang dapat menghambat kesuksesan dari perubahan itu sendiri. Jika komunikasi berjalan buruk dan karyawan tidak menyadari dan memahami alasan dari sebuah sistem baru maka karyawan tidak akan menyetujuinya. Selain itu, karyawan akan merasa tidak ada pengaruhnya tentang bagaimana perubahan itu terhadap pekerjaannya dan apa saja manfaatnya tentu saja karyawan akan menolaknya. Hanya jika karyawan membandingkan keperluan atau kepentingan dari perubahan itu sendiri dan bagaimana perubahan itu berdampak terhadap karyawan maka perubahan itu akan dapat diimplementasikan dengan berhasil.

Prinsip Komunikasi organisasi membantu memastikan manajemen memuaskan kebutuhan karyawan yang telah disebutkan sebelumnya dan menjelaskan serta menggambarkan kebutuhan komunikasi yang berbeda dari karyawan dan cara manajemen meyakinkan sehingga kedua pihak baik itu karyawan maupun manajemen dapat terpuaskan. Pola pikir strategik tentang bagaimanapun dan apa saja yang dikomunikasikan kepada apa yang dihadapi oleh karyawan dengan kesulitan perubahan dan mengklarifikasi permasalahan yang akan terjadi melalui (1) umpan balik dan penyesuaian (2) pengembangan strategik komunikasi yang mendorong penyelesaian permasalahan (3) diskusi tentang solusi melalui komunikasi langsung antara manajemen dan karyawan.

6.3.2 Kesulitan dalam Penerapan Proses Komunikasi

Informasi dapat diinterpretasikan berbeda oleh karyawan di dalam organisasi, disamping itu atensi yang baik dalam komunikasi harus memastikan bahwa informasi yang disampaikan haruslah jelas dan eksplisit serta meyakinkan. Kendala dalam memahami dalam sejarah perusahaan adalah faktor kepercayaan dan metode komunikasi.

Sensitivitas dalam memahami komunikasi dan skema dalam komunikasi perlu untuk diperhatikan dalam berbagai macam situasi yang berubah. Dimana komunikasi ini bertujuan untuk memastikan keterlibatan karyawan, komitmen karyawan, kepuasan karyawan dan sebagai hasil dari produktivitas. Didalam aktivitas bisnis perlunya untuk memastikan pengambilan keputusan serta pendelegasian wewenang dari manajer ke karyawan atau bawahan.

Hasil dari proses dimana karyawan tidak memahami tentang tujuan dari skema baru dari perubahan dan opini karyawan tidak dapat tertampung dengan baik. Kondisi ini dapat disimpulkan bahwa karyawan hanya sebagian memahami perubahan atau dengan kata lain hasil dari *output* ini berupa efektivitas dan kesuksesan yang sebagian saja dari total. Meskipun manajemen mencoba untuk membagikan pengalaman dan persepsinya dalam kurun waktu berdirinya perusahaan namun yang timbul diantara karyawan hanyalah kecurigaan dan ketidakpercayaan. Metode manajemen dari komunikasi dan kegagalan dari manajemen senior untuk menggunakan sistem umpan balik secara efektif tidak dapat membantu mengeliminasi perasaan kecurigaan dan ketidakpercayaan dari karyawan.

Proses komunikasi yang tidak didasari atas kepercayaan diri dan semangat sama sekali tidak dapat dipahami oleh karyawan. Berdasarkan pada fakta bahwa kerjasama didasarkan atas setiap elemen dari kosakata bahasa. Pada beberapa kasus hanya membagikan kata-kata namun tidak dengan pembelajaran yang dikomunikasikan secara umum, dimana jawaban dari permasalahan ini adalah umpan balik dari karyawan selama perubahan dari atas (pemimpin) ke bawah (bawahan/pengikut). Hal ini diharuskan untuk membentuk tata bahasa baru.

6.3.3 Efek dari Relasi Pekerjaan dengan Proses Komunikasi

Penelitian Pembuktian adanya hubungan sebab akibat antara kepemimpinan dan tim kerja dengan psikologi karyawan dalam perubahan iklim aktivitas bisnis. Pengujian tentang ketiga hal yaitu hubungan karyawan dengan atasan dan sebaliknya penting dilakukan karena

menyangkut tentang penerimaan di tempat kerja dimana hal ini dikarakteristik dalam bentuk mengambil resiko dan menerima status quo, komunikasi yang terbuka, kepercayaan, kebebasan dalam hal teknis operasional, dan pengembangan karyawan dimana kondisi-kondisi ini penting dan mendesak bagi individu dan perubahan organisasi.

Kualitas hubungan di lingkungan kerja akan membuat karyawan dengan kondisi pekerjaan yang berubah-ubah. Kelompok yang memiliki penerimaan terhadap iklim kondisi aktivitas bisnis yang berubah lebih memilih memiliki anggota organisasi yang mempunyai pandangan yang sama. Karyawan yang memiliki iklim persepsi yang kuat ketika mempunyai kesempatan pada pengalaman hubungan yang diinginkan dengan atasan yang mana selalu memandang organisasi dalam kondisi iklim perubahan yang kondusif.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi seharusnya mendukung supervisor dan tim untuk mencapai pengembangan interaksi yang berkualitas tinggi sehingga keduanya akan berpotensi memiliki perubahan yang positif. Sebagai tambahan, manajemen seharusnya menghasilkan anggota tim dengan kondisi mengembangkan minat yang baik di lingkungan kerjadan kemudian hasilnya memberikan diskursi yang positif dalam mempengaruhi faktor perubahan. Sebagai kesimpulan terakhir manajemen seharusnya lebih sensitif dalam pengembangan pesan yang meyakinkan pandangannya dalam konteks perubahan.

6.3.4 Hubungan antara Keadilan dan Komunikasi

Perubahan organisasi yang berfokus pada keadilan kontribusi mungkin akan direncanakan untuk berubah dan organisasi yang dikonstruksikan dari usaha perubahan. Perubahan organisasi melibatkan perubahan pada kebijakan, prosedur dan alokasi sumberdaya, namun permasalahan dalam keadilan sangat berdampak terhadap program perubahan itu sendiri. Penelitian tentang keadilan di tempat kerja menunjukkan pemimpin dan organisasi yang dipersepsikan sebagai sosok yang adil, dimana adil atau fairness membawa kepada komitmen, dan kepercayaan yang dapat dengan baik membawa kepada usaha-usaha perubahan.

Perubahan yang mendasar adalah pendistribusian sumberdaya dari organisasi yang dirumuskan oleh misi perusahaan, prioritas, dan arti dari mencapai tujuan dari organisasi. Distribusi dari sumberdaya sangat penting karena mempengaruhi persepsi sebagaimana adilnya usaha perubahan dan konsekuensi dari persepsi ini adalah komitmen, kepercayaan dan keinginan untuk menerima perubahan.

Peran manajemen sangat penting. Peran manajemen yang sangat penting adalah memberikan perlakuan yang adil bagi setiap anggota organisasi. Kekecewaan dapat mengurangi semangat moral karyawan dan retribusi terhadap organisasi.

6.3.5 Minimalisasi Stress melalui Komunikasi yang benar

Manajemen seharusnya memastikan bahwa tingkat stres mempengaruhi dan dipengaruhi oleh komunikasi yang cukup baik melalui sebuah dialog untuk mengklarifikasi beberapa isu, bertukar pandangan dan mengupas tentang area ketidakpastian didalam

organisasi. Perubahan organisasi juga sering kali dilakukan dengan pengabaian dialog, sehingga banyak karyawan merasa tidak pasti apa sebab dan akibat yang akan dirasakan dan merasa tidak memiliki kemampuan untuk melakukan suatu tindakan.

Informasi yang tepat melalui dialog sangat penting tetapi juga tidak berlebihan. Seimbang lebih penting. Untuk melakukan *engagement* pada karyawan pada situasi organisasi yang berubah maka perencanaan terhadap kecukupan waktu dan waktu yang realistis pada proses dan fokus pada keahlian yang dibutuhkan oleh orang yang pada bisnis inti dari proses perubahan. Sehingga dapat disimpulkan sebuah dialog sangat penting dilakukan untuk meminimalisir stres yang ada di organisasi yang mengalami perubahan.

6.3.6 Peran Komunikasi didalam *Employee Engagement*

Komunikasi dan budaya organisasi dipadukan bersama untuk memastikan dan menjadi pertimbangan akan keterlibatan karyawan. Beberapa bukti tentang keterlibatan tinggi dan pendekatan sistem yang luas pada perubahan telah digunakan, potensi untuk hasil yang baik adalah sangat tinggi. Beberapa karakteristik untuk pendekatan yang sukses pada perubahan adalah yang telah disebutkan yaitu keterlibatan karyawan, komunikasi yang baik dan lain sebagainya.

Karakteristik pertama ketika seseorang melihat kemungkinan kontribusi terhadap sesuatu yang besar daripada diri sendiri tekanan perubahan dari berfokus pada mengapa sesuatu tidak dapat dilakukan kepada bagaimana melakukan sesuatu agar hal tersebut dapat terjadi. Seseorang merasa sendiri dan gembira dengan kemungkinan dan

percaya bahwa seseorang dibalik rancangan sistem tahu lebih baik dari dirinya.

Karakteristik lain untuk pendekatan perubahan yang sukses adalah setiap anggota secara kolektif menciptakan sistem yang menyeluruh dari pandangan-pandangan dan hal ini diukur oleh karyawan atau bawahan yang tahu lebih baik bagaimana berpartisipasi dan membuat analisa inteligensia serta menginformasikan kontribusi yang ada kepada pengambil keputusan. Sistem yang dibuat melalui komitmen yang menyeluruh untuk kemudian informasi tersebut disebarluaskan. Ketika karyawan atau bawahan dan manajemen diinformasikan maka setiap karyawan akan menginformasikan keputusan tentang aktivitas yang dilakukan.

Berdasarkan atas karakteristik yang dibuat manajemen seharusnya melakukan hal-hal sebagai berikut (1) mempunyai tujuan jelas dalam setiap perubahan, melakukan keterlibatan yang berarti dan bekerja secara berkelanjutan (2) mengerti dimana mendapatkan dukungan dan perencanaan karena strategik bergantung pada dukungan dari atas, menengah dan lapisan bawah (3) memiliki arti apa yang dikatakan dan mempersiapkan pengujian atau tidak memulai sama sekali karena setiap orang mempunyai kemampuan untuk membaca niat dan jika seseorang tersebut termotivasi atau tidak, keterlibatan perubahan pada tingkatan yang tinggi pada perubahan tidak nyata akan mudah diketahui (4) tentukan pendekatan yang disukai dari budaya sat ini tetapi keyakinan akan budaya yang manakah yang akan membawa pada harapan yang diinginkan (5) mengkomunikasi kepada setiap orang sejak awal dan sering, menjelaskan tentang bagaimana memulainya mungkin akan melibatkan gaya komunikasi satu arah tentang keputusan

untuk berubah kemungkinan hal itu dapat terjadi melalui percapakan setiap waktu dari orang yang terlibat sehingga hal ini akan membuat momentum untuk sukses (6) mendapatkan dukungan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk sukses karena keterlibatan tinggi pada perubahan dapat terlihat konyol dan hasilnya pelibatan seseorang yang terlibat dalam tingkatan tinggi dalam perubahan sebelum dapat menyimpan kegelisahan ketika yakin secara intuisi tentang apa yang akan terjadi.

Employee Engagement Pada Sektor Bisnis dan Publik

ORIGINALITY REPORT

2%

SIMILARITY INDEX

2%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

Submitted to Universitas Diponegoro

Student Paper

<1 %

2

docobook.com

Internet Source

<1 %

3

123dok.com

Internet Source

<1 %

4

www.irjet.net

Internet Source

<1 %

5

id.123dok.com

Internet Source

<1 %

6

text-id.123dok.com

Internet Source

<1 %

7

www.partners4prevention.org

Internet Source

<1 %

8

djokodm.wordpress.com

Internet Source

<1 %

9

repository.uin-suska.ac.id

Internet Source

<1 %

10

dimasrahadi15.blogspot.com

Internet Source

<1 %

11	repository.radenintan.ac.id Internet Source	<1 %
12	farizizhan.com Internet Source	<1 %
13	ind.routestofinance.com Internet Source	<1 %
14	dahare.blogspot.com Internet Source	<1 %
15	www.mediaedutama.co.id Internet Source	<1 %
16	bersamalaskarakalsehat.blogspot.com Internet Source	<1 %
17	vdocuments.mx Internet Source	<1 %
18	dosen.perbanas.id Internet Source	<1 %
19	es.scribd.com Internet Source	<1 %
20	www.bi.go.id Internet Source	<1 %

Exclude quotes Off
Exclude bibliography On

Exclude matches Off