



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMENT

KARYA AKHIR

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT***

**STUDI KASUS: *EMPLOYEE OPINION SURVEY PT NR***

Diajukan Oleh:

ADITYA ARDHANA

66 05 52 078 5

T  
24364

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT  
GUNA MENCAPAI GELAR  
MAGISTER MANAGEMEN  
2008

PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS INDONESIA



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

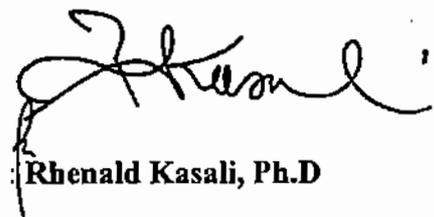
---

TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : **Aditya Ardhana**  
Nomor Mahasiswa : 66 05 52 078 5  
Konsentrasi : **Manajemen Internasional**  
Judul Karya Akhir : **Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement***  
**Studi Kasus: *Employee Opinion Survey* PT NR**

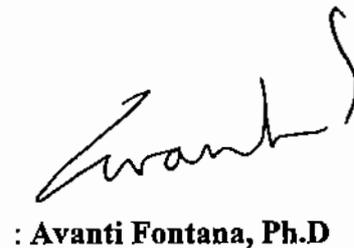
Ketua Program Studi

Tanggal ..... Magister Manajemen



**Rhenald Kasali, Ph.D**

Tanggal 22-04-08 Pembimbing Karya Akhir



**Avanti Fontana, Ph.D**



## BERITA ACARA PRESENTASI KARYA AKHIR

Pada hari *MINGGU*, tanggal *06 APRIL 2008*, telah dilaksanakan presentasi Karya Akhir dari mahasiswa dengan

Nama : Aditya Ardhana

No. Mhs : 6605520785

Konsentrasi : Manajemen Internasional - Malam

Presentasi tersebut diuji oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama :

Tanda Tangan :

1. Dr. Yanki Hartijasti  
(Ketua)

2. Dr. Sari Wahyuni  
(Anggota 1)

3. Dr. Avanti Fontana  
(Anggota 2/ Pembimbing)

Mengetahui,

**Ratna Wardani, MM**  
Kepala Bagian Administrasi Akademik

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Aditya Ardhana**  
No. Mahasiswa : **66 05 52 078 5**  
Konsentrasi : **Manajemen Internasional**

Dengan ini menyatakan sebagai berikut:

**1) Karya akhir yang berjudul:**

**Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement***

**Studi Kasus: *Employee Opinion Survey* PT NR**

Penelitian yang terkait dengan karya akhir ini adalah hasil dari kerja saya sendiri.

- 2) Setiap ide atau kutipan dari karya orang lain baik berupa publikasi atau bentuk lainnya dalam karya akhir ini, telah diakui sesuai dengan standar prosedur referensi dalam disiplin ilmu.
- 3) Saya juga mengakui bahwa karya akhir ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh oleh pembimbing saya, yaitu :

**Avanti Fontana, Ph.D**

Apabila di kemudian hari dalam karya akhir ini ditemukan hal – hal yang menunjukkan telah dilakukannya kecurangan akademik oleh saya, maka gelar akademik saya yang telah saya dapatkan akan di tarik sesuai dengan ketentuan dari Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Jakarta, 21 April 2008



( **Aditya Ardhana** )

## KATA PENGANTAR

Dengan nama Tuhan Yang Maha Esa, penulis memanjatkan rasa syukur atas berkat dan rahmatNya sehingga penulisan karya akhir ini dapat diselesaikan. Karya akhir ini disusun guna memenuhi sebagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Indonesia. Adapun judul karya akhir ini adalah “Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*. Studi Kasus: *Employee Opinion Survey PT NR*”.

Pada kesempatan ini pula, penulis ingin menghaturkan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Kedua orang tua juga segenap keluarga yang telah memberikan kasih sayang dan dukungan dari awal perkuliahan sampai selesai.
2. Ibu Avanti Fontana selaku pembimbing yang dengan kesabaran, ketulusan, dan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, saran, dan dorongan yang sangat berharga bagi terwujudnya karya akhir ini.
3. Bapak Rhenald Khasali, Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
4. Ibu Lestari Pudianto, SE, selaku Business and Human Resource Manager PT NR, yang telah membantu dalam menyediakan data-data berkaitan dengan penulisan karya akhir.
5. Segenap Staf Pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah memberikan pendidikan dan pengajaran kepada penulis semasa studi.

6. Segenap Staf Administrasi dan Karyawan, serta Staf Perpustakaan Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia, yang telah membantu dalam kelancaran penulis dalam segala kebutuhan dan kegiatan semasa studi.
7. Rekan-rekan mahasiswa MM-UI, khususnya kelas G-05 yang telah memberikan bantuan dan dorongan semangat bagi terwujudnya karya akhir ini, serta pihak-pihak lainnya yang sangat berjasa dan tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhir kata, penulis menyadari karya akhir ini masih memerlukan penyempurnaan dan masukan, akan tetapi penulis berharap semoga karya akhir ini dapat memberikan manfaat bagi dunia pendidikan dan semua pihak akademisi yang memerlukannya.

Jakarta, 21 April 2008

Penulis

Aditya Ardhana

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Keadaan industri alat berat tanah air pasca krisis menunjukkan perkembangan yang positif. Pangsa pasar yang menyerap produksi alat-alat berat di Indonesia juga sudah berkembang dari hanya pasar penebangan kayu atau pembukaan lahan hingga sekarang merambah ke pertambangan dan konstruksi. Meningkatnya permintaan akan alat-alat berat ini kemudian mendorong setiap perusahaan yang bergerak di manufaktur alat-alat ini harus bisa menjadi yang lebih unggul dibandingkan pesaingnya.

PT NR sebagai perusahaan “patungan” dengan Caterpillar Inc, memiliki misi untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan dengan produk yang berkualitas dan mengirimnya pada saat diperlukan. Hal ini bertumpu pada kapabilitas sumber daya manusia di dalam perusahaan agar mampu memproduksi apa yang dikategorikan sebagai produk unggul yang mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Sebuah angkatan kerja atau sumber daya manusia yang memiliki komitmen (*engagement*) tinggi terhadap perusahaan dibutuhkan agar bisa selaras dengan misi yang berusaha menyediakan produk yang berkualitas kepada pelanggan. Hal ini disebabkan karena tingkat komitmen karyawan mempengaruhi cara mereka bekerja apakah lebih produktif dan efisien.

PT NR menjalankan program Employee Opinion Survey (EOS) yang dilakukan secara periodik (tahunan) dengan tujuan menangkap tingkat komitmen (*engagement*) karyawan. Hasil survei ini kemudian menjadi pendorong dijalankannya serangkaian rencana kegiatan (*action plans*) yang berusaha memperbaiki komitmen karyawan. EOS pada intinya bertujuan untuk menangkap tingkat *engagement* karyawan melalui 12 buah

pertanyaan. Namun demikian terdapat beberapa isu mulai dari *Leadership, Diversity, Workgroup Effectiveness, Values, Strategy, Six Sigma, Change, Quality* dan *Safety* yang ikut mempengaruhi indeks *engagement* karyawan.

Program EOS tahunan PT NR sudah efektif dilakukan dan memberikan gambaran tentang tingkat komitmen karyawan serta serangkaian rencana kegiatan bisa dijalankan untuk memperbaiki komitmen di tahun berikutnya. Tingkat komitmen karyawan PT NR menunjukkan pergerakan ke arah yang positif hingga tahun 2007. EOS PT NR menunjukkan bahwa peran manajer atau supervisor langsung adalah sangat penting. Mereka harus bisa menerjemahkan tujuan perusahaan ke dalam “bahasa” yang lebih dimengerti oleh karyawan agar tantangan tidak berubah menjadi tekanan. Komunikasi antara supervisor dengan karyawan yang didasari rasa hormat dan kejujuran juga merupakan kunci terciptanya iklim kerja yang kondusif. Namun demikian, faktor eksternal juga tidak bisa diabaikan terutama ditengah keadaan ekonomi tanah air yang fluktuatif. Memang kompensasi bukan satu-satunya alasan seorang karyawan menetap atau tidak namun hal ini merupakan kebutuhan dasar yang tidak bisa dihindari perusahaan untuk dipenuhi.

## EXECUTIVE SUMMARY

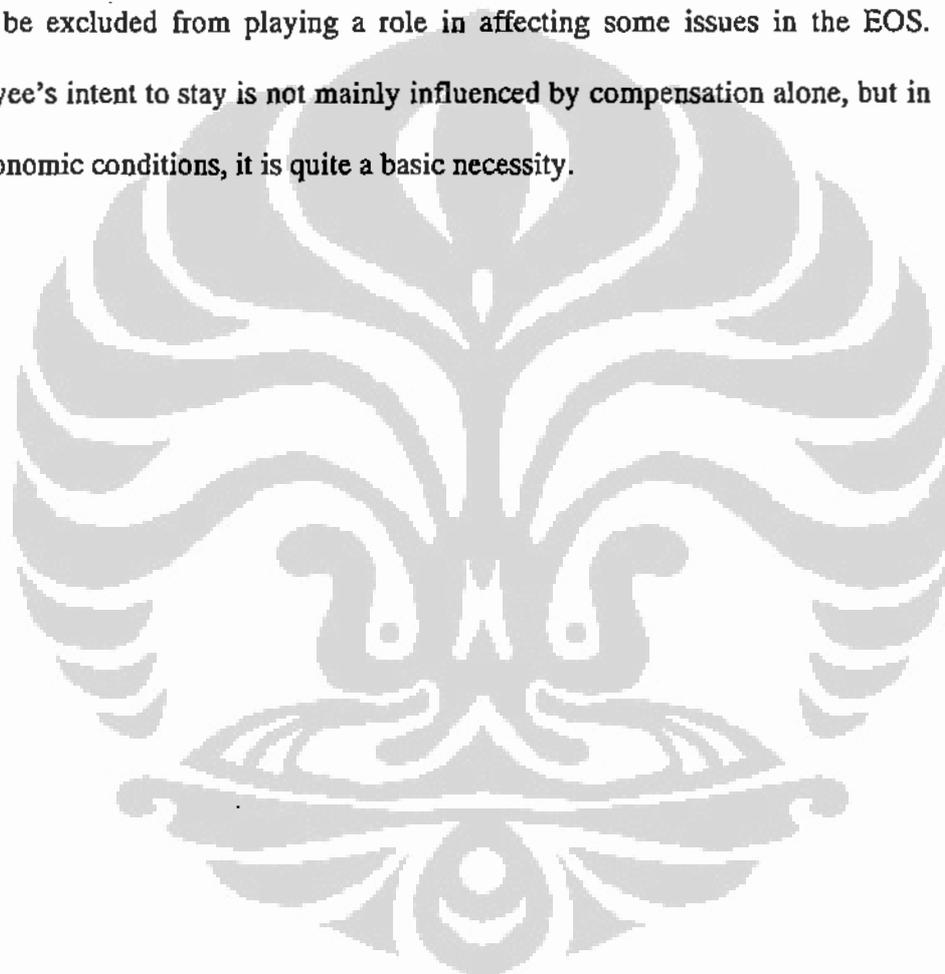
Indonesia's heavy machinery industry post economic crisis condition shows a very positive development. Market that absorbs the production of heavy machinery also has expanded to the mining and construction industry. Increasing demands then drives manufacturers of heavy machineries to try their best in delivering the best products to the market.

PT NR as a joint venture company with Caterpillar Inc, have a mission to provide customer satisfaction by producing quality products to fulfill customer needs and on time delivery. All of which pivoted on the capability of human resources within the organization to produce quality products that will ensure customer satisfaction. A highly engaged workforce is significant so that it can align with the company's goals of trying to provide customers with high quality products. A highly committed employee will operate differently, they will be more productive and efficient.

PT NR conducts a yearly Employee Opinion Survey (EOS) to try to capture the level of engagement that employees have at a particular year. Survey result and analysis then drives action plans that will attempt to better the level of commitment of employees for the future. EOS mainly tries to capture employee's engagement level, but there are other issues that correlates to engagement such as: *Leadership, Diversity, Workgroup Effectiveness, Values, Strategy, Six Sigma, Change, Quality and Safety.*

EOS have been effective so far to try to capture employee's level of engagement and drives actions to increase commitment for the future. PT NR's employee commitment have shown a positive trend until 2007 and it is clear that the role of the

supervisor play is significant. Managers are required to help management “translate” company goals into attainable ones for employees. Managers are also encourage to build relationships with employees by communicating with them based on trust and respect for this is the key to a condusive working enviroment that can also result in better commitment. After examining and evaluating movements of survey results, external factors cannot be excluded from playing a role in affecting some issues in the EOS. Though employee’s intent to stay is not mainly influenced by compensation alone, but in this volatile economic conditions, it is quite a basic necessity.



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
RINGKASAN EKSEKUTIF .....	iii
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR .....	ix
<b>BAB I    PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
I.1    Latar Belakang Industri Alat Berat di Indonesia .....	1
I.2    Pokok Permasalahan .....	4
I.3    Lingkup Penulisan .....	8
I.4    Tujuan Penulisan .....	8
I.5    Metode Penelitian .....	8
I.6    Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
II.1    Definisi Istilah Engagement .....	11
II.2    Konsep Umum Employee Engagement .....	14
II.3    Model Employee Engagement oleh Corporate Leadership Council .....	16
II.4    Mengukur Persepsi Karyawan .....	23
II.5    Pentingnya Peran Manajer .....	27
II.6    Peran Sumber Daya Manusia Moderen .....	29
<b>BAB III    GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN &amp; EOS .....</b>	<b>32</b>
III.1    Sejarah Caterpillar, Inc (CAT) & PT Natra Raya (PT NR) .....	32

III.2	Visi, Misi, dan Values PT NR	33
III.3	Struktur Organisasi	35
III.4	Produk-produk PT NR	36
III.5	Program Employee Opinion Survey (EOS)	37
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	<b>41</b>
IV.1	Program Employee Opinion Survey (EOS) 2005	41
IV.1.1	Evaluasi Hasil EOS 2005	44
IV.1.2	Rencana Kegiatan Untuk Perbaikan	54
IV.2	Program EOS 2006	60
IV.2.1	Evaluasi Hasil EOS 2006	61
IV.2.2	Rencana Kegiatan Untuk Perbaikan	77
IV.3	Program EOS 2007	80
IV.3.1	Evaluasi Hasil EOS 2007	80
IV.3.2	Rencana Kegiatan Untuk Perbaikan	90
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>92</b>
V.1	Kesimpulan	92
V.2	Saran	95
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		<b>97</b>
<b>LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Tabel 1.1	Agen Penjual Alat Berat di Indonesia.....	4
Tabel 4.1	Rencana Kegiatan Setelah EOS 2004.....	42
Tabel 4.2	Indeks Engagement 2005 .....	44
Tabel 4.3	Indeks Leadership 2005 .....	45
Tabel 4.4	Indeks Diversity 2005 .....	46
Tabel 4.5	Hasil EOS 2005 .....	47
Tabel 4.6	Indeks Change 2005 .....	48
Tabel 4.7	Indeks Learning & Development 2005 .....	48
Tabel 4.8	Indeks Workgroup Effectiveness 2005 .....	49
Tabel 4.9	Indeks 6 Sigma 2005 .....	50
Tabel 4.10	Indeks Values 2005 .....	51
Tabel 4.11	Indeks Safety 2005 .....	52
Tabel 4.12	Indeks Executive Management 2005 .....	52
Tabel 4.13	Indeks Compensation 2005 .....	53
Tabel 4.14	Indeks Engagement 2005-2006 .....	61
Tabel 4.15	Indeks Leadership 2005-2006 .....	64
Tabel 4.16	Indeks Diversity 2005-2006 .....	66
Tabel 4.17	Indeks Change 2005-2006 .....	68
Tabel 4.18	Indeks Learning & Development 2005-2006 .....	70
Tabel 4.19	Indeks Workgroup Effectiveness 2005-2006 .....	71
Tabel 4.20	Indeks 6 Sigma 2005-2006 .....	72

Tabel 4.21	Indeks Values 2005-2006	.....	72
Tabel 4.22	Indeks Safety 2005-2006	.....	74
Tabel 4.23	Indeks Executive Management 2005-2006	.....	74
Tabel 4.24	Indeks Compensation 2005-2006	.....	75
Tabel 4.25	Indeks Strategy 2005-2006	.....	76
Tabel 4.26	Indeks Quality 2005-2006	.....	76
Tabel 4.27	Indeks Engagement 2005-2007	.....	82
Tabel 4.28	Indeks Leadership 2005-2007	.....	83
Tabel 4.29	Indeks Diversity 2005-2007	.....	83
Tabel 4.30	Indeks Change 2005-2007	.....	84
Tabel 4.31	Indeks Learning & Development 2005-2007	.....	84
Tabel 4.32	Indeks Workgroup Effectiveness 2005-2007	.....	85
Tabel 4.33	Indeks 6 Sigma 2005-2007	.....	86
Tabel 4.34	Indeks Values 2005-2007	.....	87
Tabel 4.35	Indeks Safety 2005-2007	.....	87
Tabel 4.36	Indeks Executive Management 2005-2007	.....	88
Tabel 4.37	Indeks Compensation 2005-2007	.....	89
Tabel 4.38	Indeks Strategy 2005-2007	.....	89
Tabel 4.39	Indeks Quality 2005-2007	.....	90
Gambar 1.1	Perkembangan Penjualan Alat Berat di Indonesia	.....	1
Gambar 1.2	Pangsa Pasar Pengguna Alat Berat di Indonesia	.....	2
Gambar 1.3	Pangsa Pasar Produsen Alat Berat	.....	3

Gambar 2.1 Model Employee Engagement oleh Corporate Leadership Council ... .. 16

Gambar 2.2 Dampak Engagement terhadap Persentase Effort dan Intent to Stay ... .. 18

Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT NR ... .. 36



# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang Industri Alat Berat di Indonesia

Dalam beberapa tahun terakhir industri alat berat di Indonesia berkembang sangat pesat. Mulai tahun 2000 hingga 2005 tercatat penjualan alat berat di Indonesia meningkat dari tahun ke tahun. Bahkan untuk kuartal pertama 2007 tercatat kenaikan yang cukup signifikan sebesar 122 persen dibandingkan periode yang sama tahun lalu. Grafik berikut menggambarkan perkembangan penjualan alat berat di Indonesia mulai tahun 2000 hingga kuartal pertama tahun 2006:

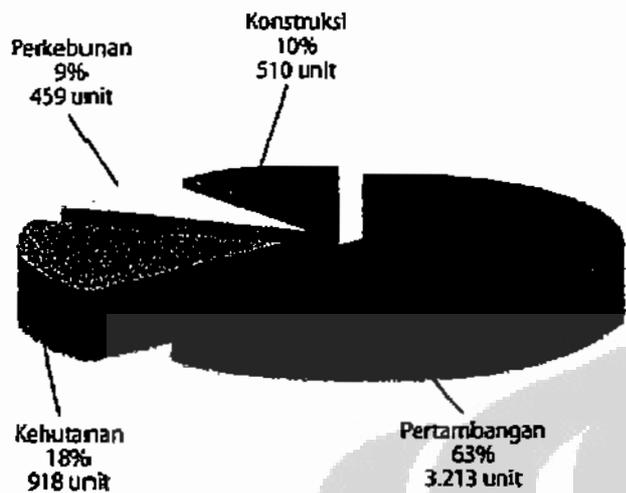


Sumber: *Indonesian Commercial Newsletter*, Agustus 2007

Gambar 1.1 Perkembangan penjualan alat berat di Indonesia.

Pasca krisis ekonomi yang melanda di akhir era 90-an, pasar yang paling menguntungkan bagi industri alat berat nasional adalah pertambangan dan konstruksi. Sebelumnya "logging" atau penebangan kayu. Berikut adalah grafik yang menggambarkan pangsa pasar pengguna alat berat di Indonesia:

### Pangsa pasar pengguna alat berat Indonesia 2005



Sumber: *Indonesian Commercial Newsletter*, Agustus 2007

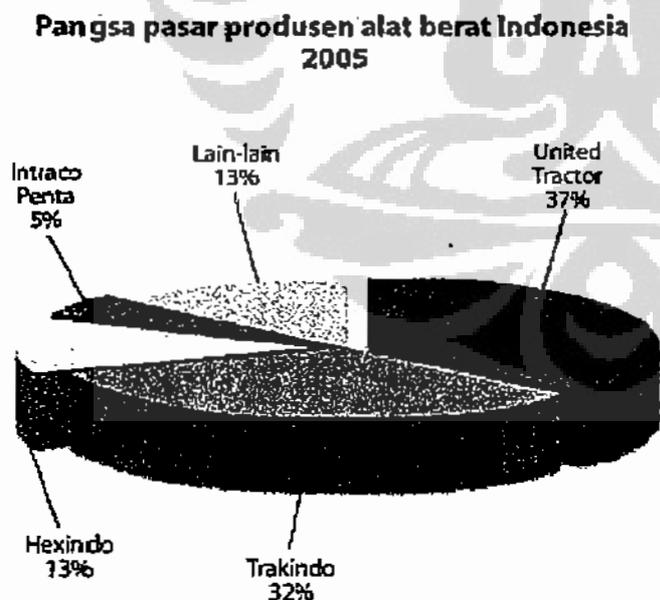
Gambar 1.2 Pangsa pasar pengguna alat berat Indonesia.

Perkembangannya industri pertambangan dan energi membuka jalan bagi industri alat berat di Indonesia untuk keluar dari keterpurukan yang sebelumnya terjadi selama krisis ekonomi. Keadaan ini pula yang memicu adanya investasi industri alat berat pada 2007-2008 mencapai 185 juta dollar. Tren positif yang terjadi pada industri alat berat mengharuskan para pemainnya untuk terus menggali sumber daya yang dimiliki masing-masing agar kemudian bisa lebih unggul dibanding kompetitornya.

Persaingan di industri alat berat semakin sengit, adanya SK Menteri Perdagangan pada akhir Desember 2005 yang memperbolehkan impor alat berat bekas dari Jepang, Korea Selatan, dan Cina semakin menjelaskan hak ini. Ditambah lagi dengan pembebasan PPN BM bagi sebagian komponen alat berat yang diimpor untuk keperluan pertambangan.

Target yang direncanakan distributor alat berat di Indonesia mencapai angka 5300 unit di tahun 2006, namun selama periode Januari – Mei baru terjual 1852 unit. Angka tersebut adalah sebuah penurunan sebesar 34 persen dari penjualan tahun lalu di periode yang sama. Periode Januari – Mei 2006 juga menandai anjloknya pasar “excavator” sebesar 43 persen dari tahun 2005, yang mana produk ini adalah alat berat dengan pangsa pasar terbesar. Penurunan ini juga dibarengi dengan lesunya produk-produk alat berat lainnya seperti; “Bulldozer”, “Motor Grader”, “Wheel Loader”, “Articulated Dump Truck”, dan “Backhoe Loader”. Penjualannya selama kuartal pertama 2006 menurun menjadi 523 unit dibandingkan kuartal 2005 yang terjual sebesar 648 unit.

Setiap produsen alat berat di Indonesia memiliki agennya masing-masing dalam rangka penyalurannya kepada konsumen lazim dengan istilah distributor. Dibawah ini merupakan gambaran umum per Mei 2006, peta persaingan agen alat berat di tanah air:



Sumber: *Indonesian Commercial Newsletter*, Agustus 2007

Gambar 1.3 Pangsa pasar produsen alat berat.

Mencermati grafik di atas terlihat bahwa United Tractors memimpin tipis angka persaingan dengan menguasai 37 persen pasar. Agen ini menjual alat berat merek Jepang seperti Komatsu, Nissan, Kenworth, dan Patria. Lebih detail berikut adalah tabel rincian pemain di industri alat berat beserta merek produk yang dijualnya serta asal negaranya masing-masing:

Tabel 1.1 Agen penjual alat berat di Indonesia

### Agen penjual alat berat di Indonesia

Nama Agen Penjual	Alat Berat	Pasal
PT Altrak	New Holland, Mitsubishi, Nichyu, Kawasaki	Jepang
PT Daya Kobelco	Kobelco	Jepang
PT Global Tracsindo Nusantara	Global	Jepang
PT Hexindo Adiperkasa	Hitachi, John Deere	Jepang
PT Intraco Penta Tbk.	Volvo, Bobcat, Renault	Swedia
PT Mekasindo Dharma Int.	Dressta	Jerman
PT Probesco Disatama	Case, Vibromax, Gradal	AS, Jerman
PT Swadaya Traktor Adifama	Hyundai	Korea
PT Tatindo Hexaprima	Sumitomo	Jepang
PT Trakindo Utama	Caterpillar	AS
PT United Tractor Tbk.	Komatsu, Bomag, Nissan, Kenworth, Patria	Jepang

Sumber: Indonesian Commercial Newsletter dan sumber lainnya

## I.2 Pokok Permasalahan

Mengingat keadaan ekonomi dalam negeri yang fluktuatif serta kompetisi yang semakin ketat, maka perusahaan harus menggali semua sumber daya yang dimilikinya guna tercapainya sebuah keunggulan daya-saing. Sudah menjadi kecenderungan baru bahwa banyak perusahaan sekarang ini lebih ingin melakukan investasi pada intangible assets daripada tangible assets. *Intangible Assets* antara lain sumber daya manusia (*human capital*), information capital dan organizational capital. Karya akhir ini akan berfokus pada pembahasan pentingnya komitmen salah satu

asset sebuah organisasi yakni karyawan termasuk para manajernya terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Sebuah studi yang dilakukan oleh *Corporate Leadership Council* bahkan merumuskan sebuah model yang menggambarkan pentingnya karyawan yang berkomitmen (*engage*). Menurut beberapa pakar perilaku organisasi, karyawan yang *engaged* mampu menciptakan *Competitive Advantage*. Inti dari model ini adalah ingin menjelaskan alur pentingnya karyawan yang berkomitmen di dalam perusahaan. Seorang karyawan dikatakan *engage* bilamana dia berkomitmen penuh kepada perusahaan atau seseorang di dalam perusahaan baik komitmen rasional maupun emosional. Dua jenis komitmen tadi diharapkan mampu memicu *Discretionary Effort* dan *Intent to Stay*. Pada akhirnya dua hal tersebut tadi akan menghasilkan performa kerja dan *Turn Over* karyawan yang lebih baik.

Studi yang dilakukan oleh Marcus Buckingham dari Gallup Organization menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif atau dinilai baik oleh karyawannya akan berkontribusi positif terhadap Produktivitas, Profitabilitas, Retensi dan Kepuasan Pelanggan. Penilaian yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya didapat dari hasil survey karyawan menjadi sangat penting dilakukan oleh perusahaan. Marcus Buckingham dan rekan-rekannya dari Gallup kemudian mengusulkan bahwa ada 12 pertanyaan yang bisa menjadi alat ukur apakah tempat kerja karyawan adalah baik atau kondusif. Asal usul 12 pertanyaan tersebut adalah dari ribuan focus group yang dilakukan Gallup selama kurun waktu 25 tahun terakhir, 12 pertanyaan esensial tersebut yakni:

- Apakah sudah jelas apa yang diharapkan kepada saya dalam pekerjaan?

- Apakah saya sudah disediakan sarana dan prasarana guna melakukan pekerjaan secara benar?
- Apakah ada kesempatan bagi saya untuk melakukan yang terbaik setiap harinya?
- Dalam 7 hari terakhir, apakah saya sudah menerima pujian atau perhatian atas pekerjaan yang saya lakukan?
- Apakah supervisor ataupun rekan kerja memperhatikan saya sebagai individu?
- Apakah ada seseorang dari lingkungan kerja yang menyemangati perkembangan saya?
- Apakah pendapat saya diperhitungkan dalam pekerjaan?
- Apakah misi perusahaan membuat pekerjaan saya menjadi bagian dari sesuatu yang penting?
- Apakah rekan kerja saya berkomitmen pula dalam melakukan pekerjaan yang berkualitas?
- Apakah saya memiliki teman baik dalam lingkungan kerja?
- Dalam 6 bulan terakhir, apakah saya pernah membahas dengan rekan kerja tentang kemajuan yang telah saya capai selama ini?
- Apakah saya pernah memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang?

Keduabelas pertanyaan kemudian ditanyakan kembali kepada lebih dari 100.000 karyawan yang meliputi 24 perusahaan dari berbagai industri dan 2500 unit bisnis. Hasilnya adalah sebagai berikut:

- Karyawan yang menjawab 12 pertanyaan di atas secara positif ternyata mereka yang bekerja di unit bisnis yang memiliki level produktivitas,

profit, retention dan customer satisfaction yang lebih tinggi dibanding yang menjawab negatif.

- Setiap karyawan melakukan ranking terhadap 12 pertanyaan di atas secara berbeda per unit bisnis dan bukan berdasarkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pendapat karyawan dibentuk oleh manager langsung dari karyawan tsb.

Mencermati kembali 12 pertanyaan yang dirumuskan Marcus Buckingham dan tim, tidak satupun menyinggung tentang kompensasi. Alasan yang dikemukakan oleh Marcus Buckingham dalam bukunya adalah bilamana perusahaan membayar karyawannya dengan gaji 20 persen lebih rendah dari nilai pasar, maka secara otomatis perusahaan tidak akan menarik bagi karyawannya. Namun demikian, kompensasi yang tinggi juga tidak menjadi jaminan apakah seorang karyawan akan tinggal lebih lama di dalam sebuah perusahaan ataupun menjadi lebih loyal kepada sebuah organisasi. Mencermati pula bahwa kebutuhan manusia akan selalu cenderung untuk bertambah sehingga kompensasi bukanlah menjadi faktor utama dalam mengukur baik atau tidaknya sebuah lingkungan kerja. Dalam bukunya, Marcus Buckingham mengemukakan pentingnya me-manage karyawan sebuah perusahaan yang biasa dikategorikan dalam *intangible assets* untuk tujuan strategik perusahaan.

Sebuah hasil survei karyawan yang positif diharapkan merupakan reaksi dari serangkaian usaha perusahaan untuk meyakinkan setiap karyawannya menjawab positif sebuah pertanyaan survei, misalkan: "I strongly agree" atau "Saya sangat setuju sekali" ketika diminta menanggapi pernyataan "I would recommend our company to a friend as a great place to work."

### **I.3 Lingkup Penulisan**

Tinjauan terhadap hasil *EOS* di PT Natra Raya hanya dari tahun 2005 hingga 2007 mengingat pertanyaan-pertanyaan di dalam survei yang dilakukan selama tiga tahun tersebut yang paling banyak mengandung kesamaan. Persamaan tersebut juga terletak pada kesamaan cara pelaporan sehingga memudahkan untuk membandingkan data.

Tinjauan terhadap penerapan rencana kegiatan Departemen Sumber Daya Manusia dalam rangka menanggapi hasil *Employee Opinion Survey (EOS)* tahunan. Hal ini bertujuan untuk memperbaiki indeks *EOS* tahun berikutnya. Perbaikan respon positif terhadap survei tersebut diharapkan akan mencerminkan meningkatnya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Penulisan kali ini juga berusaha membahas faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi jawaban dari sebuah pertanyaan yang terdapat di dalam survei.

### **I.4 Tujuan Penulisan**

Berdasarkan perumusan masalah seperti yang telah diuraikan di atas, penelitian kali ini bertujuan untuk:

- Mengadakan kajian penerapan program untuk menanggapi hasil *Employee Opinion Survey*.
- Mengadakan pembahasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi hasil *Employee Opinion Survey*.

### **I.5 Metode Penelitian**

Penulisan ini dilakukan dengan dua langkah, langkah pertama dengan studi kepustakaan berdasarkan tulisan para ahli, pada buku, koran majalah, jurnal, internet

dan data pustaka lainnya. Langkah ini bertujuan untuk mendalami dan mempelajari teori manajemen yang relevan dalam mengadakan pembahasan terhadap pokok permasalahan.

Langkah kedua dengan mencari data primer di lapangan dan mengambil data – data yang relevan melalui observasi dan wawancara terhadap manajer terkait yakni Business and HR Manager yang bertanggung jawab atas *EOS*. Data dimaksud adalah berupa hasil survei yang dilakukan oleh PT Natra Raya dari tahun 2005 hingga 2007.

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan karya akhir ini terdiri dari lima bab yakni:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini diulas secara singkat mengenai latar belakang industri, perumusan masalah, tujuan penelitian, lingkup penelitian, metode penelitian serta sistematika pembahasan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab kedua ini dijabarkan tentang landasan teori manajemen yang terkait dengan obyek penulisan yang akan dibahas dan hasil-hasil penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya.

### **BAB III GAMBARAN UMUM ORGANISASI**

Pada bab ini dijabarkan sejarah umum tentang perusahaan Caterpillar, Inc. (CAT) dan juga PT Natra Raya (PT NR) sebagai perusahaan partner *Joint Venture* di Indonesia. Selain itu juga dipaparkan mengenai *EOS* yang dilakukan oleh PT NR

sebagai alat untuk mengetahui keadaan atau level komitmen karyawannya pada periode tertentu.

#### **BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini dibahas hasil *EOS* tahunan yang dilakukan perusahaan dan juga rencana kegiatan yang diimplementasikan guna menanggapi hasil survei agar lebih baik di tahun berikutnya. Selanjutnya juga dibahas keterkaitan serangkaian kegiatan mulai dari *EOS* hingga penerapan rencana kegiatan dengan konsep yang terangkum dalam bab dua.

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab terakhir ini penulis berusaha membuat kesimpulan terhadap uraian yang telah ada di dalam bab-bab sebelumnya dan disertai dengan masukan-masukan yang dapat membantu perusahaan dalam melakukan *EOS*.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### II.1 Definisi Istilah *Engagement*.

Dalam buku "Getting Engage: The New Workplace Loyalty", karangan Tim Rutledge, menjelaskan bahwa karyawan yang berkomitmen (*engage*) adalah mereka yang merasakan ketertarikan tertentu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Lebih daripada itu mereka merasa terinspirasi oleh apa yang mereka lakukan di dalam perusahaan. Ada sebuah level komitmen yang mereka rasakan kepada pekerjaan dan bisa juga pada figure pemimpin ataupun organisasi secara keseluruhan.

Rutledge juga menganjurkan kepada para manajer untuk membuat sebuah rencana-rencana yang bisa membuat karyawan-karyawan terbaik perusahaan menetap. Program retensi ini signifikan dilakukan karena menurut jurnal "What Engages Employee The Most: The Ten C's of Employee Engagement", oleh Gerard H. Seijts dan Dan Crim, karyawan yang berkomitmen (*engage*) bisa menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Hal ini disebabkan karena mereka yang *engage* bekerja lebih efisien dan juga memikirkan bagaimana mereka bisa bekerja dengan produktivitas yang optimal. Program-program retensi juga menurut banyak ahli di bidang perilaku organisasi seperti Seijts dan Crim adalah karena kekhawatiran adanya tren makin sulitnya ketersediaan tenaga kerja yang memiliki keahlian. Keadaan ini didukung oleh sebuah studi yang dilakukan Mckinsey & Co. (1998) berjudul "The War for Talent" mengatakan bahwa akan muncul tren keterbatasan (*shortage*) angkatan kerja yang memiliki keahlian (*skill*) di bidangnya.

Dalam jurnal "The Ten C's of Employee Engagement" yang merupakan ringkasan dari berbagai sumber menyebutkan bahwa ada 10 aktivitas yang semuanya

berawal dengan huruf C yang bisa mempengaruhi karyawan untuk lebih memiliki komitmen terhadap perusahaan, antara lain:

- *Connect*: menurut Marcus Buckingham dalam buku “First Break All The Rules”, membuat sebuah argument bahwa yang terpenting diperhatikan perusahaan adalah bagaimana para manajer bisa menjalin hubungan yang positif dengan karyawan bawahannya. Berikutnya Buckingham juga mengatakan bahwa paket kompensasi sebesar apapun tidak akan berpengaruh terhadap komitmen bilamana tidak terjadi hubungan yang didasarkan pada kepercayaan dan hormat antar manajer dengan karyawannya.
- *Career*: para manajer harus bisa menyediakan pekerjaan yang memiliki sebuah level tantangan dan penting serta kesempatan untuk jenjang karir yang lebih tinggi. Percuma bila pekerjaan cukup menantang dan hasilnya cukup signifikan bagi perusahaan namun tidak ada kesempatan sama sekali bagi karyawan untuk menempuh jenjang yang lebih tinggi.
- *Clarity*: manajer harus bisa menjelaskan visi serta misi secara jelas dan gamblang. Sukses sebuah organisasi atau bahkan dalam kehidupan individu adalah berangkat dari kejelasan tujuan dan pencapaian.
- *Convey*: para pemimpin juga harus bisa memberikan feedback atau input atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawannya selain menuntut suatu set ekspektasi.
- *Congratulate*: banyak survey menyebutkan seringkali teguran datang segera atas pekerjaan yang salah atau buruk, namun pujian bila memang waktunya jarang diberikan. Pemimpin yang baik adalah mereka yang bisa mengakui sebuah pekerjaan yang baik dan bahkan melampaui ekspektasi.

- *Contributing*: pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu menjelaskan bahwa pekerjaan yang karyawannya kerjakan memberikan kontribusi positif kepada keseluruhan perusahaan. Sebuah inisiatif yang dilakukan manajemen di Sears Roebuck & Co. di tahun 1992 yang mampu menghubungkan antara pekerjaan karyawan dan kepuasan pelanggan. Hal ini kemudian mendorong perubahan perilaku karyawan yang berakibat pada lebih puasnya pelanggan dan bermuara pada pertumbuhan penjualan.
- *Control*: kesempatan yang diberikan kepada karyawan oleh manajernya untuk mengutarakan pendapat dan menghargainya akan berakibat pada terbangunnya kepercayaan. Kesan manajer memberikan sedikit kontrol terhadap jalannya arah sebuah kelompok kerja bahkan perusahaan terbukti mengurangi stres dan memunculkan rasa memiliki terhadap sebuah masalah dan solusinya.
- *Collaborate*: beberapa studi yang dilakukan menunjukkan bahwa ketika karyawan bekerja di dalam sebuah tim atau kelompok kerja dan memiliki kepercayaan serta kerjasama dari anggota kelompoknya, mereka akan bekerja lebih baik. Bahkan bisa melebihi dari mereka yang bekerja secara individu ataupun berkelompok namun tidak memiliki hubungan kepercayaan antar sesama.
- *Credibility*: pemimpin yang berhasil mempertahankan kredibilitas dan reputasi baik perusahaan akan lebih memiliki karyawan yang berkomitmen. Karyawan yang percaya akan visi dan misi perusahaan cenderung lebih merasa bangga bila diasosiasikan dengan organisasi tersebut.
- *Confidence*: pemimpin yang baik adalah yang mampu membangun kepercayaan dengan menjadi contoh berperilaku etis. Manajer yang baik

adalah mereka yang juga bisa menjadi panutan dalam memberikan performa kinerja yang baik bagi karyawannya.

Sepuluh aktivitas di atas juga menunjukkan bahwa peran pemimpin di dalam mempengaruhi *engagement* karyawannya adalah sangat penting.

Sebuah meta-analisa yang tercantum dalam “Journal of Applied Psychology” menyimpulkan bahwa karyawan yang *engage* memiliki relasi dengan pencapaian sebuah bisnis. Studi atas New Century Financial Corporation menunjukkan bahwa para *Account Executive* yang *engage* menghasilkan 28 persen lebih pendapatan bagi perusahaan dibandingkan mereka yang secara aktif tidak *engage*. Angka ini menunjukkan bahwa penting perusahaan memiliki angkatan kerja yang bekerja di dalamnya dalam kondisi yang *engage*.

## II.2 Konsep Umum *Employee Engagement*

Beberapa definisi mengenai *Employee Engagement*, anjuran-anjuran yang tidak sejalan dengan esensi *Employee Engagement* sesungguhnya, dan pengakuan-pengakuan yang sangat berbeda antara satu dengan yang lainnya mengenai masalah *Return On Investment* atau benefit *Engagement* adalah 3 hal utama yang menjadi penyebab kebingungan terhadap konsep *Engagement*. Hal ini pula yang kemudian menyebabkan banyak manajemen ataupun perusahaan tidak memiliki *road map* yang jelas menuju ke arah mana konsep *Employee Engagement* ini akan dibawa.

Mulai dari mencermati beberapa definisi mengenai *Employee Engagement*, jurnal menyatukan definisi-definisi yang ada menjadi :

**“Sejauh mana seorang karyawan berkomitmen terhadap sesuatu atau seseorang di dalam organisasi dan bagaimana kerja keras serta loyalitasnya mencerminkan komitmen tersebut.”**

Ada 2 buah jenis komitmen yang dibahas di dalam jurnal, yakni: Komitmen Rasional dan Komitmen Emosional. Komitmen Rasional adalah ikatan kepercayaan yang terjadi antara karyawan dengan organisasi hanya sebatas kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan pribadi karyawan, seperti: kenyamanan dan kesejahteraan jasmani serta rohani yang terkait erat dengan tawaran finansial ataupun pengembangan. Komitmen Emosional adalah kepercayaan total seorang karyawan akan perusahaan serta nilai-nilai yang dianutnya melebihi kebutuhan pribadinya sendiri. Pada level komitmen ini karyawan bahkan mampu menikmati pekerjaannya. Pada level manapun komitmen seorang karyawan, hasil ataupun output yang terjadi ada 2 buah yakni:

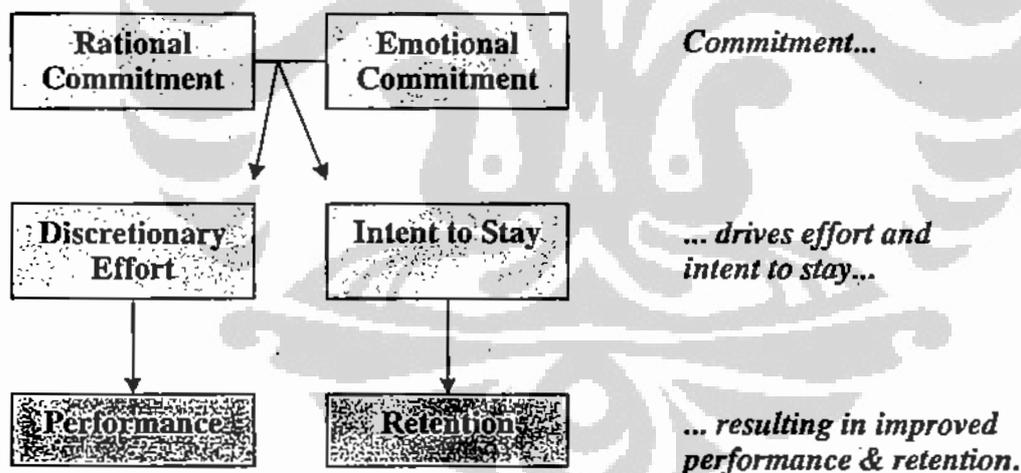
- *Discretionary Effort*: yakni kesediaan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan melampaui apa yang diharapkan kepadanya, biasa dikenal dengan istilah “above and beyond the call of duty”. Contohnya : membantu rekan kerja yang tertimpa beban berat pekerjaan, secara sukarela menawarkan jasa untuk menerima tanggung jawab lebih dan mencari cara untuk melakukan pekerjaan secara lebih efektif.
- *Intent to Stay*: yakni keinginan seorang karyawan untuk menetap di perusahaan.

Survei dilakukan oleh Corporate Leadership Council untuk lebih memahami tingkat *Employee Engagement* di dalam perusahaan-perusahaan di seluruh dunia, peserta survey atau mereka yang berpartisipasi terdiri dari 50.000 karyawan yang berasal dari 59 organisasi yang berbeda. Survey juga dilakukan mencakup 30 negara dan 14 industri berbeda sehingga hasil yang didapat bisa dikategorikan komprehensif. (lihat lampiran 1) Ada berita baik dan juga berita buruk bila melihat hasil survey

secara umum, yakni 13 persen tenaga kerja dikelompokkan sebagai *Disaffected*, mereka yang sangat tidak memiliki komitmen kepada seseorang atau organisasi. Hanya 11 persen tenaga kerja bisa dikelompokkan menjadi *True Believers*, yakni mereka yang memiliki level komitmen sangat tinggi kepada seseorang atau organisasi. Berita baik yang bisa ditindaklanjuti dari survey ini adalah bahwa masih terdapat 76 persen mereka yang disebut *Agnostic*, yakni berada ditengah-tengah. Tidak memiliki level komitmen yang tinggi, namun juga tidak bisa dikatakan tidak memiliki komitmen sama sekali. (lihat lampiran 2)

### II.3 Model *Employee Engagement* oleh Corporate Leadership Council

Setelah survey dilakukan, Corporate Leadership Council membuat sebuah model untuk konsep *Engagement*, yakni sebagai berikut :



Sumber: Jurnal Corporate Leadership Council (2004)

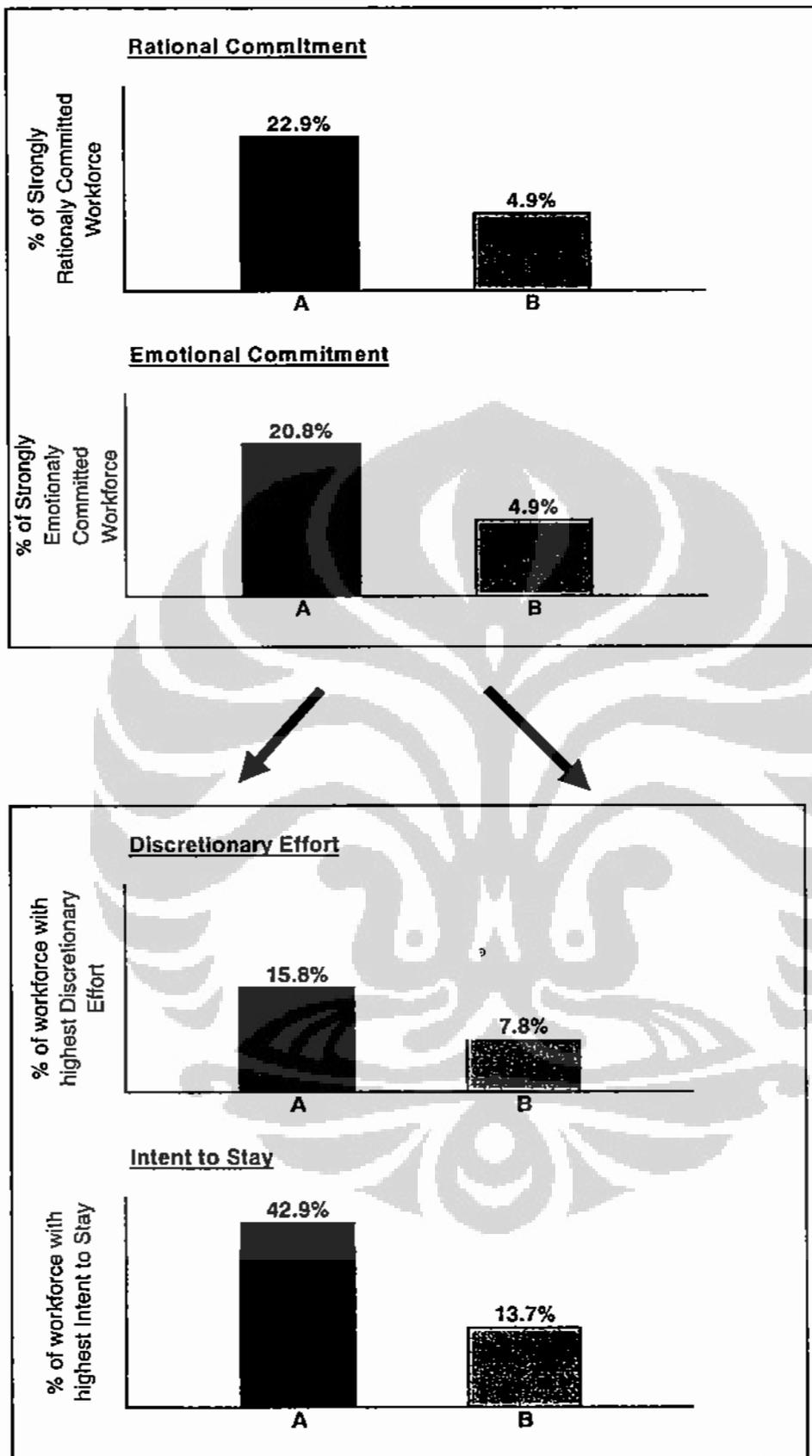
Gambar 2.1 Model *Employee Engagement* oleh Corporate Leadership Council

"Komitmen (baik itu pada level Rasional maupun Emosional) mendorong usaha (*effort*) dan keinginan untuk menetap (*intent to stay*) yang menghasilkan performa dan retensi yang lebih baik."

Namun demikian model *Engagement* ini bukan menjadi “obat” yang bisa menyembuhkan masalah Sumber Daya Manusia agar bisa efektif bagi perusahaan. Tenaga kerja di sebuah perusahaan yang memiliki performa tinggi pertama-tama tergantung dari proses perekrutan yang mampu menjaring bakat-bakat yang berkualitas tinggi pula. Setelah bakat-bakat tadi sudah berada di dalam organisasi persentase *Engagement* yang mempengaruhi peningkatan kinerja yang dapat diobservasi hanya sekitar 40 persen. Perusahaan yang mampu memperbaiki level komitmen seorang karyawan akan mendulang keberhasilan dalam meningkatkan *Discretionary Effort* yang akan bermuara pada performa kinerja yang lebih baik. Perusahaan yang memiliki pekerja yang lebih efisien dan efektif dalam melakukan pekerjaannya tentu akan bisa bersaing lebih baik dibandingkan perusahaan yang tidak.

Sesuai dengan yang telah dijabarkan di atas, bahwa komitmen akan mempengaruhi perusahaan melalui dua buah *outcome*, yakni kinerja dan retensi karyawan. Hasil analisa survey yang dilakukan menghasilkan aturan 10 : 6 : 2 dimana 10 persen kenaikan dari level komitmen seseorang akan meningkatkan 6 persen *Discretionary Effort* atau usaha. Kenaikan 6 persen tadi akan meningkatkan kinerja karyawan sampai dengan dua persen dari sebelumnya. Berikutnya adalah menyangkut retensi karyawan yang menyebutkan aturan 10 : 9. Analisa survey menyatakan 10 persen kenaikan level komitmen seorang karyawan akan menurunkan probabilitasnya untuk pergi meninggalkan perusahaan hingga 9 persen.

Survey yang dilakukan di tahun 2004 ini juga bisa menjelaskan seberapa pengaruhnya *Engagement* bagi perusahaan, seperti pada Gambar 2.2 di bawah ini:



Sumber: Jurnal Corporate Leadership Council (2004)

Gambar 2.2 Dampak *Engagement* terhadap persentase *effort* dan *intent to stay*.

Seperti yang digambarkan di atas Organisasi A yang memiliki persentase tenaga kerja berkomitmen lebih besar dibandingkan Organisasi B, hasil survey kemudian juga menunjukkan “Discretionary Effort” dan “Intent to Stay” yang lebih baik bagi Organisasi A dibanding B. Berikutnya survey mampu menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki karyawan dengan level komitmen sedikit di atas rata-rata, pertumbuhan pendapatannya dalam setahun lebih besar dibandingkan dengan organisasi lain yang karyawannya memiliki level komitmen yang berada di bawah rata-rata.

Beberapa temuan hasil analisa survey antara lain;

- Bahwa karyawan melakukan (atau tidak melakukan) suatu usaha dalam koridor pekerjaannya adalah karena kondisi komitmen emosionalnya terhadap perusahaan dan bukan karena komitmen rasional.
- Karyawan berpindah dari satu perusahaan ke yang lainnya sebagian besar disebabkan oleh keadaan komitmen rasional atau sejauh mana kebutuhan pribadinya diperhatikan atau tidak. Namun demikian peran emosi juga bukan berarti tidak penting dalam rangka pengambilang keputusan ini.
- Poin berikutnya adalah terjawabnya pertanyaan bagaimana cara perusahaan atau organisasi mempengaruhi level komitmen seorang karyawan. Survei yang dilakukan Corporate Leadership Council menemukan ada 300 faktor yang potensial mempengaruhi komitmen karyawan, namun tertulis di jurnal hanya 160 faktor teratas. (lihat lampiran 3)
- Faktor-faktor di atas bisa dikelompokkan menjadi alat (*tools*) sebagai amunisi organisasi untuk mempengaruhi komitmen, yakni:
  - Karakteristik dan Aktivitas *Direct Manager* atau Supervisor.

- Peran Manajemen Senior.
- Perencanaan Kompensasi.
- Rencana *Benefit*.
- *Onboarding* atau kejelasan pentingnya sebuah pekerjaan yang menjadi tanggungjawab seorang karyawan sejak hari pertama.
- Penyelarasan visi perusahaan dengan pekerjaan sehari-hari karyawan.
- Pembelajaran dan Pengembangan.
- Budaya Organisasi.
- Hampir semua aktivitas supervisor langsung mendorong terjadi atau tidaknya sebuah peningkatan usaha dari karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Maksud dari pernyataan tersebut adalah bahwa tidak ada kegiatan satu yang lebih penting dibandingkan aktivitas lainnya, tetapi persentase hasil terhadap *effort* memang berbeda-beda serta bisa diurutkan dari yang berdampak paling besar hingga paling kecil. (lihat lampiran 4).
- Kebijakan *open door* dan pencitraan kepedulian yang diterapkan oleh eksekutif senior di sebuah organisasi potensial menginspirasi terjadinya peningkatan *effort* oleh karyawan. Beberapa contoh bentuk kepedulian eksekutif senior :
  - Keterbukaan terhadap ide-ide baru yang disampaikan karyawan.
  - Rasa kepedulian terhadap karyawan yang mendalam.
  - Membuat kebijakan yang mengutamakan pengembangan karyawan.
  - Berkomitmen dalam menciptakan lapangan kerja baru.
  - Selalu berusaha menghindari *lay-off*.

- Kompensasi sebagai alat untuk mendorong terjadinya peningkatan *effort* karyawan bisa terjadi secara optimal bilamana mampu dikaitkan dengan performa. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang didapat adalah karena kegiatan yang dilakukannya sehari-hari untuk perusahaan, maka hal ini akan memotivasinya untuk berbuat lebih. Faktor berikutnya yang mampu memotivasi seseorang adalah rasa puasnya terhadap kompensasi yang diberikan. Survei juga membuktikan bahwa kompensasi lebih berpengaruh dalam meningkatkan komitmen tenaga kerja di bagian penjualan atau lazim disebut *salesforce*.
- *Benefits* atau fasilitas yang ditawarkan perusahaan seperti disebut di atas adalah salah satu alat untuk mempengaruhi tingkat komitmen karyawan. Fasilitas-fasilitas yang menjadi hak karyawan lebih berpengaruh bilamana mampu diinformasikan dengan jelas. Beberapa contoh benefit yang telah terbukti memberi akibat terhadap *effort* setelah dilakukan survei adalah sebagai berikut :
  - Fasilitas kesehatan.
  - Fasilitas cuti.
  - Fasilitas *Day Care* yang sangat berguna bagi mereka yang belum bisa membiayai pengasuh anak.
  - Fasilitas pensiun.
  - Fasilitas kesehatan setelah pension.
  - Fasilitas cuti kehamilan.
  - Fasilitas jadwal yang fleksibel.
  - Fasilitas bantuan pendidikan.
  - Fasilitas program fitness.

- Survei membuktikan bahwa karyawan yang baru masuk akan mengusahakan bekerja lebih keras bilamana mereka jelas dan percaya bahwa pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka akan berakibat langsung terhadap kelangsungan hidup perusahaan secara keseluruhan. Menjelaskan bahwa sebuah pekerjaan yang dilakukan adalah penting dan memberikan pembelajaran mengenai visi serta strategi perusahaan diestimasikan mampu meningkatkan *effort* hingga di atas 21 persen. Kegiatan-kegiatan lainnya yang akan mempengaruhi *effort* kurang dari 21 persen adalah seperti :
  - Pembelajaran akan kelompok atau divisi.
  - Penjelasan mengenai objektif sebuah kinerja.
  - Penjelasan tanggung jawab pekerjaan.
  - Saling memperkenalkan karyawan baru.
  - Secara langsung memberikan pekerjaan.
  - Menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan.
- Dalam hal *Learning & Development* ada dua kelompok kegiatan yang mampu mempengaruhi *effort* yakni:
  - *Career Advisor and Development Plan*, dimana mentor yang efektif akan membangun sebuah hubungan antara karyawan dengan organisasi. Program pengembangan karyawan yang berkualitas juga akan membuat karyawan lebih berkomitmen baik secara emosional maupun rasional.
  - *Training Program & On the Job Learning Opportunities*, dimana pelatihan secara umum akan memberikan sebuah anggapan kepada

karyawan merasa dirinya bisa lebih *credible* untuk melakukan pekerjaannya.

- Menurut survey Corporate Leadership Council, budaya berbagi informasi, menjunjung tinggi integritas dan inovasi mendorong *effort*.

Sebagai sebuah kesimpulan dari jurnal yang dibuat oleh Corporate Leadership Council ini pada tahun 2004, terdapat beberapa *insight* sebagai berikut:

- *Engagement* adalah kunci dari performa kinerja yang lebih baik dan retensi karyawan. Mereka yang sangat memiliki komitmen terhadap perusahaan akan memberikan segala upayanya 57 persen lebih daripada yang tidak berkomitmen. Karyawan tersebut juga kinerjanya 20 persen lebih baik dan 87 persen lebih kecil kemungkinannya untuk keluar dari perusahaan.
- Namun demikian memanager komitmen karyawan bukanlah obat untuk segala macam hambatan yang mungkin dihadapi perusahaan. Memanager komitmen harus dibarengi dengan proses perekrutan yang mampu menjangkau bakat-bakat bagus dan menyediakan informasi, sarana serta prasarana yang baik agar mereka yang berbakat ini mampu bekerja secara optimal.

#### **II.4 Mengukur Persepsi Karyawan**

Marcus Buckingham adalah salah satu anggota penasihat Kementerian Sekretaris Negara Amerika Serikat. Memulai karirnya sebagai periset senior di The Gallup Organization, sebuah organisasi yang menawarkan jasa konsultasi manajemen, sumber daya manusia dan riset statistik. Dalam buku "First Break All the Rules", Buckingham menjelaskan bahwa para manajer memegang peran penting dalam melestarikan "bakat" yang terdapat dalam setiap karyawan agar dapat berguna bagi

perusahaan. Sumber Daya Alam tidak mudah diperbaharui dan dipengaruhi, tempat bisnis yang startegis makin sulit ditemukan, namun sumber daya manusia potensinya masih belum dioptimalkan. Ditambah lagi sumber daya ini juga yang paling mungkin dibentuk dan dipengaruhi. Ketika sebuah perusahaan bisa menemukan bakat potensial yang dibutuhkannya untuk mencapai sebuah keunggulan kompetitif, maka langkah selanjutnya adalah mempertahankan sumber daya potensial tersebut agar tidak meninggalkan perusahaan.

Pertanyaan berikutnya yang berusaha dijawab oleh Buckingham adalah bagaimana mempertahankan “bakat” bagus di dalam perusahaan. Apakah gaji cukup untuk membuat seorang karyawan menetap di sebuah organisasi? Ataukah kecocokan dengan manajer yang merupakan supervisinya langsung lebih berpengaruh terhadap keputusannya untuk menetap atau tidak? Setelah ribuan wawancara dan tes yang dilakukan terhadap ratusan unit bisnis di Amerika, Buckingham menemukan adanya 12 pertanyaan yang bilamana mampu dijawab oleh seorang karyawan dengan jawaban-jawaban yang positif, maka menandakan perusahaan mampu menciptakan sebuah lingkungan kondusif untuk mempertahankan mereka yang bagus bagi perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut:

- Apakah sudah jelas apa yang diharapkan kepada saya dalam pekerjaan?
- Apakah saya sudah disediakan sarana dan prasarana guna melakukan pekerjaan secara benar?
- Apakah ada kesempatan bagi saya untuk melakukan yang terbaik setiap harinya?
- Dalam 7 hari terakhir, apakah saya sudah menerima pujian atau perhatian atas pekerjaan yang saya lakukan?

- Apakah supervisor ataupun rekan kerja memperhatikan saya sebagai individu?
- Apakah ada seseorang dari lingkungan kerja yang menyemangati perkembangan saya?
- Apakah pendapat saya diperhitungkan dalam pekerjaan?
- Apakah misi perusahaan membuat pekerjaan saya menjadi bagian dari sesuatu yang penting?
- Apakah rekan kerja saya berkomitmen pula dalam melakukan pekerjaan yang berkualitas?
- Apakah saya memiliki teman baik dalam lingkungan kerja?
- Dalam 6 bulan terakhir, apakah saya pernah membahas dengan rekan kerja tentang kemajuan yang telah saya capai selama ini?
- Apakah saya pernah memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang?

Mencermati 12 pertanyaan di atas, tidak ada satupun yang menanyakan tanggapan karyawan tentang kompensasi atau gaji. Menurut Buckingham, kompensasi tidak dominan dalam hal mempengaruhi keputusan menetap atau tidaknya seorang karyawan. Menurutnya lagi, perusahaan yang mengkompensasi karyawannya 20 persen lebih rendah dari pada pasar tentu akan menjadi tidak menarik bagi semua orang dan membuat perusahaan lain menjadi lebih *desireable*. Hal ini membuat transfer atau perpindahan bakat menjadi tidak ada *barrier*. Namun demikian, memberikan kompensasi dua kali lipat dari perusahaan-perusahaan lain di industri serta memberikan berbagai macam fasilitas juga tidak menjamin siapapun untuk tetap loyal pada perusahaan. Sifat dasar manusia yang tidak mudah puas terhadap kekayaan materiil atau bahkan pada kasus-kasus tertentu tidak pernah puas terhadap hal-hal

yang bersifat materi, adalah salah satu alasan utama mengapa kompensasi tidak dipertanyakan. Alasan lain adalah bahwa beberapa kasus menunjukkan bahwa pindahnya seorang karyawan potensial bukan kurangnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan namun lebih karena manajer yang tidak bisa memimpin dan menciptakan suasana kondusif bekerja.

Mencermati 12 pertanyaan dari hasil penelitian Buckingham dan Gallup pula jelas sekali peran manajer untuk menjadi manajer Sumber Daya Manusia di dalam departemennya masing-masing. Bagaimana pentingnya seorang karyawan merasa dibutuhkan dan diperhatikan kesejahteraannya (diluar materiil) sangat tergambar jelas dari 12 pertanyaan Buckingham. Pertanyaan-pertanyaan Buckingham kemudian dipertanyakan kepada karyawan yang bekerja pada 2500 unit bisnis yang berbeda dan direspon oleh 105.000 karyawan. Hasilnya adalah sebagai berikut:

- Karyawan yang menjawab 12 pertanyaan di atas secara positif ternyata mereka yang bekerja di unit bisnis yang memiliki level produktivitas, profit, retention dan customer satisfaction yang lebih tinggi dibanding yang menjawab negatif.
- Setiap karyawan melakukan rangking terhadap 12 pertanyaan di atas secara berbeda per unit bisnis dan bukan berdasarkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pendapat karyawan dibentuk oleh manajer langsung dari karyawan tersebut.

Studi yang dilakukan oleh Buckingham dan Gallup (2005) menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif atau dipersepsikan baik oleh karyawannya akan berkontribusi positif terhadap Produktivitas, Profitabilitas, Retensi dan Kepuasan Pelanggan.

Terlebih lagi studi yang dilakukan oleh Buckingham dan Gallup (2005) menunjukkan pentingnya sebuah alat yang bisa digunakan untuk mengukur tingkatan *engagement* karyawan di dalam sebuah perusahaan. Alat ukur ini dalam bentuk survei yang kemudian mewajibkan karyawan menjawab pertanyaan di dalam survei dengan lima buah pilihan: Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju, dan Sangat Setuju Sekali. Survei diharapkan mampu menangkap persepsi karyawan secara akurat atau paling tidak mendekati tepat. Menurutnya lagi, setiap manajer harus berusaha mempengaruhi karyawannya menjawab 12 pertanyaan tersebut di atas dengan positif. Hal ini penting mengingat jawaban positif dihubungkan dengan tingkat *engagement* yang baik dari karyawan dan muaranya adalah meningkatnya produktivitas.

## II.5 Pentingnya Peran Manajer

Para manajer sudah menjadi kebutuhan mendasar dalam sebuah perusahaan. Bahkan sekarang ini seorang manajer yang memiliki bawahan hanya dua atau tiga orang di dalam sebuah pabrik yang *automated*, memiliki otoritas penuh dalam mengambil keputusan dibandingkan seorang mandor yang membawahi 50 operator mesin. Manajer merupakan sumber daya yang mahal, terdepresiasi dan butuh selalu diperbaharui. Membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk membentuk sebuah tim manajemen yang solid, namun tidak membutuhkan waktu banyak untuk menghancurkannya.

Sejalan dengan mahalnnya manajer yang dipandang sebagai salah satu sumber daya yang mahal bagi perusahaan, mereka juga lebih banyak tuntutanya dibandingkan beberapa tahun lalu. Setiap manajer moderen walaupun di lini yang paling bawah dituntut kemampuannya membaca perilaku staffnya disamping

keahlian dalam melakukan analisa. Drucker (2007) dalam bukunya "People and Performance", bahkan mengatakan bahwa bagaimana manajer me-manage dan di-manage menentukan apakah tujuan bisnis tercapai atau tidak.

Semua perusahaan moderen harus bisa mulai menyadari pentingnya peran manajer lengkap dengan tuntutananya kepada mereka. Drucker juga menceritakan pengalaman Ford Motor Company yang memulai usaha manufakturnya dengan sukses namun di tengah perjalanan (di tahun 1927) sempat terpuruk selama hampir 20 tahun hingga berhasil *turn around* di tahun 1944. Akhir keterpurukan ini bukan melalui perubahan yang sangat radikal. Namun hanya dengan pengakuan bahwa penting fungsi atau peran seorang manajer. Di jaman keterpurukan Henry Ford Sr. tidak percaya dengan adanya sebuah manajemen dan manajer. Di dalam organisasi Ford Motor Company pada jaman itu hanya ada Ford "sang pemilik" dan para "pembantunya". Ford akan memecat atau mengasingkan mereka yang menjalankan fungsi-fungsi manajerial serta berani mengambil keputusan. Padahal besar kemungkinan mereka yang dikesampingkan memiliki input-input yang positif bagi Ford. Henry Ford II kemudian mengambil alih di tahun 1944 dan merangkul konsep manajemen. Perusahaan pada masa ini memiliki manajer dan tidak hanya menjadi delegasi dari pemilik yakni Ford. Para manajer di Ford Motor Co. diberikan keleluasaan untuk mengambil keputusannya sendiri. Terlebih lagi mereka bisa memberikan masukan-masukan kepada perusahaan sesuai dengan keahlian masing-masing. Serangkaian kegiatan "baru" di dalam tubuh perusahaan Ford Motor Co. ini yang kemudian membawanya kembali ke posisi yang lebih baik di industri manufaktur mobil.

## II.6 Peran Sumber Daya Manusia Moderen

Sedemikian pentingnya peran Sumber Daya Manusia (SDM) di era moderen ini sehingga diperlukan tambahan satu mata kuliah khusus untuk mengajarkan konsepnya. Peran Manajer dan Departemen Sumber Daya Manusia di semua jenis bisnis sudah sangat jauh dari fungsinya yang hanya sebagai personalia. Sudah jauh berperan dibandingkan 10 tahun lalu yang fungsinya hanya sebatas mendata dan menggaji karyawan. Banyak perusahaan yang sudah sangat menyadari pentingnya peran atau fungsi Sumber Daya Manusia sebagai “partner bisnis”-nya. Maksud dari pernyataan tersebut di atas adalah bahwa perusahaan sudah menyadari bahwa peran Departemen Sumber Daya Manusiannya adalah sebagai; *Strategic Partner*, *Administrative Expert*, *Employee Champion*, dan *Change Agent*. Peran-peran tersebut kemudian tidak boleh fokus hanya pada satu atau dua poin saja, melainkan fokus pada semuanya. Dalam buku “HR Champion”, Ulrich (1997) mengatakan bahwa kapabilitas organisasi adalah sangat penting dan para eksekutif harus sudah bisa melihat kegiatan-kegiatan Sumber Daya Manusia (*HR Practicees*) sebagai sarana mencapai keunggulan kompetitif.

Sudah terjadi sebuah hubungan rekanan (*partnership*) yang strategis atau *Strategic Partner* ketika terjadi keselarasan antara sumber daya manusia dengan strategi bisnis perusahaan. Hal ini adalah hasil dari kegiatan manajemen di dalam perusahaan yang melakukan aktivitas-aktivitas yang berusaha menyelaraskan kegiatan sehari-hari yang dituntut kepada karyawan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Manajemen harus mampu mentranslasikan strategi bisnis menjadi serangkaian kegiatan atau *actions* sehingga karyawan mengetahui secara gamblang arah dan tujuan perusahaan.

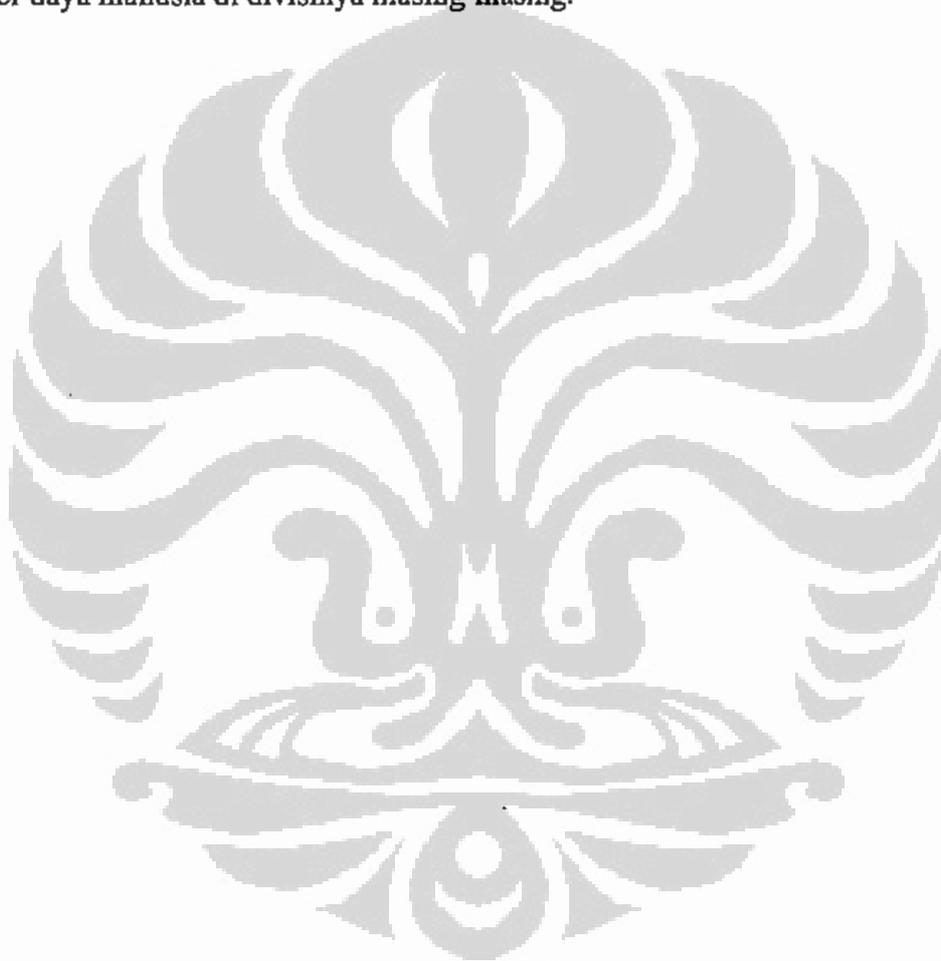
Peran Departemen SDM sebuah perusahaan yang sering dikenal dengan istilah “personalia”, sekarang berubah yakni *Administrative Expert* dan sudah sangat jauh fungsinya dibandingkan 10 tahun lalu. Aktivasnya yang paling penting adalah merencanakan ulang proses yang ada di dalam perusahaan. Hasil yang diharapkan dari aktivitas ini adalah terciptanya sebuah infrastruktur organisasi yang efisien. Efisiensi adalah salah satu elemen penting dalam rangka mencapai sebuah keunggulan kompetitif.

Salah satu peran Sumber Daya Manusia moderen adalah menjadi “pendengar” yang baik bagi karyawan di dalam sebuah perusahaan. Dalam buku “HR Champion”, Dave Ulrich menyebutkan signifikansi peran *Employee Champion* yang aktivitas utamanya adalah mendengarkan pendapat karyawan serta kemudian berusaha meresponnya. Selain itu, Departemen SDM juga harus mampu menyediakan karyawan dengan sumber daya yang diperlukan agar dapat mengerjakan pekerjaannya sehari-hari dengan baik. Hasil yang diharapkan dari aktivitas tersebut di atas adalah meningkatnya kapabilitas serta komitmen karyawan terhadap perusahaan. Menyambungkan dengan teori sebelumnya dimana komitmen terbukti meningkatkan *effort* maka hal ini akan berdampak pada produktivitas.

Peran terakhir Departemen SDM moderen adalah sebagai *Change Agent* dan peran ini sangat tidak kalah dengan peran-peran sebelumnya. Aktivitas utamanya adalah menyiapkan sumber daya manusia perusahaan dalam menghadapi transformasi dan perubahan. Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat terelakkan di dalam kehidupan berorganisasi dan hal ini seringkali menjadi sebuah hambatan bilamana tidak di-*manage* dengan baik. SDM sebuah perusahaan harus mampu menjadi fasilitator dari terjadinya perubahan dan bahkan menjadi yang terdepan serta memimpin terciptanya perubahan. Hasil yang diharapkan dari *managing chage* ini

adalah selalu terciptanya sebuah organisasi yang *renewed* yang dinamis dalam menghadapi perubahan.

Mencermati peran SDM moderen di atas, maka berikutnya timbul pertanyaan: “siapa yang bertanggung jawab dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut di atas?” Jawaban dari pertanyaan itu menurut Dave Ulrich adalah para manajer lini. Manajer harus bisa menjadi *HR Champions* karena setiap manajer adalah berperan sebagai manajer sumber daya manusia di divisinya masing-masing.



### **BAB III**

## **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

### **DAN *EMPLOYEE OPINION SURVEY***

#### **III.1 Sejarah Caterpillar, Inc (CAT) dan PT Natra Raya (PT NR)**

PT NR adalah sebuah perusahaan Joint Venture atau “patungan” antara PT Tiara Marga Trakindo yang merupakan agen tunggal Caterpillar di Indonesia, dan Caterpillar Inc (CAT) pada tahun 1982. CAT merupakan perusahaan terkemuka di dunia dalam pembuatan alat berat konstruksi dan pertambangan, mesin diesel, serta turbin gas untuk industri. Pada awal berdirinya PT NR hanya diperuntukkan membuat produk-produk CAT yang tertentu saja. Terletak di atas sebidang tanah seluas 10 hektar di Cileungsi, Jawa Barat, dengan luas area produksi lebih dari 15.000 meter persegi serta karyawan yang terlatih baik secara manajerial maupun produksi dengan standar mutu CAT, PT NR adalah salah satu dari 100 lebih pabrik di dunia yang membuat produk CAT.

CAT sendiri dimulai dari suatu eksperimen yang dilakukan oleh Benjamin Holt dan Daniel Best dalam pembuatan traktor uap untuk digunakan di lahan pertanian sekitar tahun 1890. Namun demikian mereka bereksperimen secara terpisah dengan perusahaan masing-masing yakni Holt Manufacturing Company dan C.L Best Tractor Co. Holt terlebih dulu membuat traktor tipe track bertenaga uap di tahun 1904 dan 2 tahun kemudian baru berhasil dengan traktor tenaga gasnya. Traktor tipe track buatan Holt tersebut diberi nama Caterpillar dan digunakan negara sekutu di dalam Perang Dunia I. Holt dan Best kemudian melakukan merger dan membentuk Caterpillar Tractor Co di tahun 1925. Hingga saat ini CAT sudah memproduksi lebih dari 300 jenis produk dan banyak pula yang merupakan produk non-traktor, sehingga

merubah namanya di tahun 1986 menjadi Caterpillar Inc. Caterpillar merupakan perusahaan pertama yang meluncurkan 6 Sigma secara global dan menghasilkan manfaat tahun pertamanya sebagai keuntungan dari biaya implementasi. Caterpillar menjadi pabrik manufaktur engine yang pertama yang menawarkan jajaran lengkap engine diesel bersih tahun model 2004 yang memenuhi sepenuhnya dan telah mendapat sertifikasi dari U.S. Environmental Protection Agency (EPA). Terobosan teknologi pengendalian emisi Caterpillar, dikenal sebagai ACERT<sup>®</sup>, dirancang untuk memenuhi persyaratan standar EPA tanpa harus mengurangi performa, ketangguhan atau efisiensi bahan bakar.

PT NR sendiri adalah perusahaan yang berkembang sangat pesat dengan lebih dari 250 karyawan, yang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan agar dapat mengikuti perkembangan teknologi industrinya. Guna mencapai hasil yang optimal PT NR didukung oleh sistem ERP (*Enterprise Resources Planning*) yang penggunaannya telah mendapatkan sertifikasi *Class A* dari *Technical Services Division – CAT* di 2003. Tahun 2004, PT NR meluncurkan produknya yang ke 10.000 unit dengan *trademark* produk-produk CAT yang dikenal lebih tahan lama, mampu bekerja lebih keras, dan lebih mudah serta murah untuk dioperasikan.

### III.2 Visi, Misi dan Values PT NR

#### -Visi

Visi perusahaan mengadopsi visi 2020 yang dicanangkan CAT yakni:

- Diakui sebagai yang terdepan dimanapun berbisnis.
- Produk dan servis yang ditawarkan mampu menolong pelanggan dalam menjalankan bisnis mereka.
- Sistem distribusi yang dimiliki menjadi keunggulan kompetitif.

- Pengakuan akan proses *supply chain* yang berkelas internasional.
- Memiliki karyawan yang berkualitas dan *engage*.
- Pekerjaan yang dilakukan hari ini adalah jalan bagi hari esok yang lebih baik.
- Performa finansial perusahaan harus bisa menguntungkan bagi pemegang saham.

#### **-Misi**

Memberikan kepuasan kepada pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan dengan produk yang berkualitas dan mengirimnya pada saat diperlukan. Class A, 6 Sigma dan Internal Certification adalah beberapa alat bisnis yang digunakan untuk mendukung proses manufaktur yang unggul.

#### **-Values**

Nilai-nilai yang dimiliki oleh PT NR adalah yang diadopsi dari CAT yang dikenal dengan istilah *Code of Conduct*. Karyawan CAT berasal dari berbagai negara yang memiliki kebudayaan masing-masing pula. Latar belakang dan pengalaman setiap individu pun berbeda sehingga dibutuhkan sesuatu yang bisa menyatukan keragaman menjadi keseragaman yang lebih baik bagi perusahaan. Hal yang bisa menjadi pemersatu adalah landasan serta budaya CAT yang sudah tumbuh selama bertahun-tahun. *Code of Conduct* CAT yang pertama kali diterbitkan tahun 1974, menegaskan apa yang menjadi petunjuk dan pegangan bersama karyawan CAT diseluruh dunia. *Code of Conduct* bukan untuk menyediakan sejumlah aturan guna mengatasi berbagai situasi atau tantangan yang mungkin dihadapi, namun lebih berfungsi sebagai bimbingan harian untuk mewujudkan nilai (*value*) dalam setiap tindakan. *Code of Conduct* tersebut antara lain:

- *Integrity*, merupakan landasan dari semua yang dikerjakan.  
Menyelaraskan kata dan perbuatan serta membuktikan apa yang telah

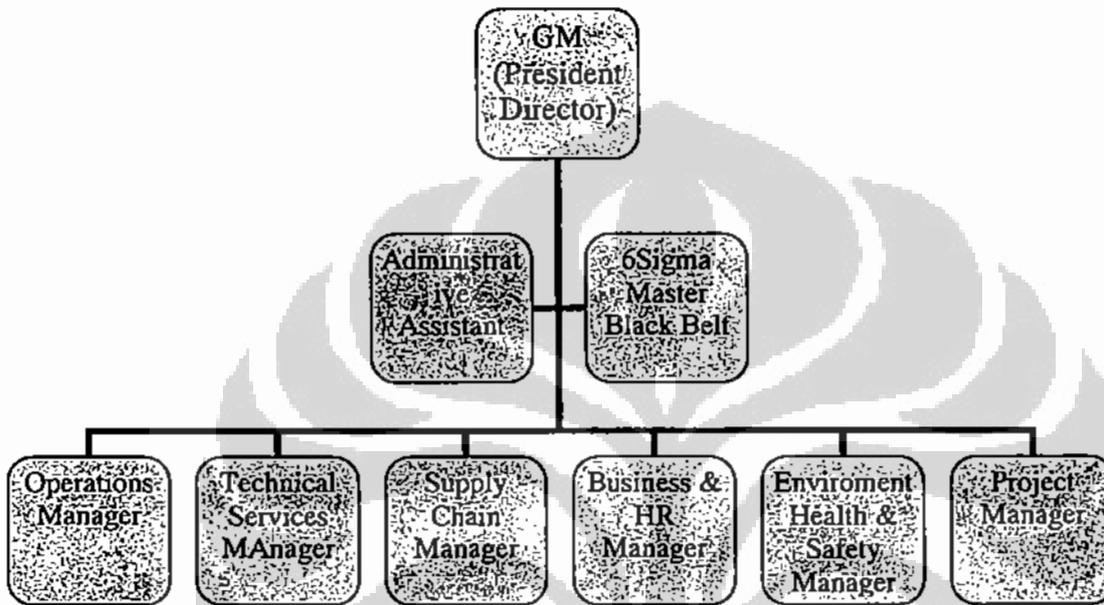
dijanjikan. Karyawan harus bisa saling menghargai dan bersikap terbuka serta jujur. Reputasi perusahaan mencerminkan perilaku etis orang-orang yang bekerja di dalam perusahaan.

- *Excellence*, menentukan dan mencapai tujuan yang ambisius. Keunggulan kualitas produk dan layanan mencerminkan kekuatan dan warisan Caterpillar. Bertekad melayani pelanggan melalui inovasi, penyempurnaan secara terus menerus, fokus kepada kebutuhan pelanggan, dan dedikasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan cara selalu menganggapnya penting.
- *Teamwork*, saling membantu untuk mencapai keberhasilan. Perusahaan dan karyawan-karyawannya adalah sebuah tim, berbagi keunikan bakat masing-masing. Keragaman pikiran dan pengambilan keputusan dari karyawan telah memperkuat tim. Kesadaran bahwa dengan bekerja sama akan memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan yang dapat dicapai dengan bekerja sendiri.
- *Commitment*, yakni memegang teguh tanggung jawab. Secara individu dan kolektif perusahaan dan karyawan-karyawannya membuat komitmen yang berarti. Berkomitmen kepada pemenuhan kebutuhan pelanggan dan sebagai warga dunia, karyawan juga berdedikasi terhadap keselamatan, peduli terhadap lingkungan dan mengelola bisnis secara etis.

### III.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT NR adalah cukup horizontal (lihat Gambar 3.1), ada seorang manajer yang mengepalai enam departemen, yakni: *Operations, Technical*

Services, Supply Chain, Business & Human Resources, Environment-Health and Safety, dan Projects. Employee Opinion Survey (EOS) tahunan adalah sebuah program yang inisiatifnya dilakukan oleh Business & Human Resources Dept. Namun mengingat implikasinya adalah untuk seluruh karyawan maka semua manajer di masing-masing departemen juga ikut bertanggung jawab atas kesuksesan serta kelancaran EOS.



Sumber: PT NR

Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT NR

### III.4 Produk-produk PT NR

Sejak tahun 1996 PT NR sudah membuat produk-produk CAT tidak hanya diserap pasar dalam negeri namun juga di Asia Pasifik. Produk-produk yang dimaksud adalah *work tools* yang merupakan produk pelengkap alat berat CAT yang diproduksi oleh pabrik lain di dunia. *Work Tools* produksi PT NR meningkatkan produktivitas dan kegunaan alat berat CAT baik yang diproduksi sendiri oleh PT NR maupun oleh pabrik lain. Berikut dituliskan produk-produk yang diproduksi oleh pabrik PT NR:

- *Hydraulic Excavator*

- *Bucket*
- *Rotating Grapples*
- *Quick Coupler*
- *Fixed Grappler*
- *Wheel Loader*
  - *Logging Fork*
  - *Pallet Fork*
  - *Bucket*
- *Bulldozer*
  - *Two way Dozer Blade*
  - *Coal U-Blade*
  - *Trim Blade*
- *Motor Grader*
  - *Front Straight Blade*

### **III.5 Program *Employee Opinion Survey (EOS)***

*Employee Opinion Survey (EOS)* yang dilakukan terhadap karyawannya dilakukan satu tahun sekali. Tujuan dilakukannya survei ini adalah untuk mengumpulkan persepsi karyawan tentang lingkungan kerja dan kegiatan ini juga menjadi cara utama mengukur perkembangan keberhasilan perusahaan dalam membangun tenaga kerja yang *highly engaged*. *EOS* terdiri dari 60 pertanyaan yang dijawab dengan lima pilihan mulai dari *Strongly Agree* hingga *Strongly Disagree*. Adapun bagian dimana karyawan disediakan kesempatan memberikan komentar dan komentar-komentar ini bersifat terbuka, yakni bisa berbentuk apa saja asalkan berhubungan dengan lingkungan kerja.

*EOS* dilakukan setiap tahunnya dengan dikoordinasikan oleh satu orang dari manajemen, mengingat ada kurang lebih 200 orang karyawan pabrik dan 68 karyawan di level manajerial. *EOS* dilakukan secara online dan hal ini berarti manajemen memerlukan bantuan alat komputer untuk melaksanakannya. Merupakan tugas koordinator untuk mengatur bagaimana 200 karyawan di bagian produksi bisa semuanya melakukan *EOS* dengan bantuan 5 buah computer di perpustakaan yang tersedia di perusahaan. Bagi mereka yang berada di level manajerial hal tersebut sudah tidak menjadi masalah karena komputer sudah tersedia di meja masing-masing, sehingga tugas koordinator selanjutnya adalah mengingatkan secara berkala agar *EOS* segera dilakukan.

Pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam *EOS* dan cara-cara membaca serta menganalisa hasilnya sudah disediakan oleh PT KeneXa (PT KX) yang merupakan pihak ke-tiga hasil kesepakatan bersama antara PT NR dan CAT. Terjemahan pertanyaan-pertanyaan tersebut pun sudah langsung dilakukan PT KX, sehingga tanggung jawab PT NR selanjutnya adalah untuk memastikan bahwa semua karyawan mengisi *EOS*. Secara global survei *Online* ini dilakukan dalam 15 bahasa berbeda, antara lain: Belanda, Inggris, Perancis, Jerman, Hungaria, Indonesia, Itali, Polandia, Portugis, Rusia, Cina yang dimudahkan, Spanyol, Swedia dan Tamil.

Langkah selanjutnya setelah melakukan *EOS* adalah manajemen menghadiri pelatihan untuk belajar bagaimana menggunakan survey serta hasilnya untuk memicu *engagement* atau komitmen yang lebih baik lagi. Pimpinan perusahaan juga salah satu yang berpartisipasi dalam pelatihan ini. Hal ini karena bergerak maju berdasarkan hasil survei harus dimulai dari manajemen. Setelah hasil survei beserta index-indexnya tersaji, PT KX akan menyarankan beberapa rekomendasi (berdasarkan urutan kepentingan) isu-isu mana saja yang harus diprioritaskan. PT KX juga

menyarankan untuk jangan berusaha memperbaiki semua isu secara bersamaan dan selalu mengkomunikasikan tindakan-tindakan yang diambil sebagai tanggapan terhadap hasil survei. Engagement Index perusahaan dipengaruhi oleh 11 elemen sebagai berikut:

- *Leadership Index*. Pada dasarnya Leadership Index mengukur bagaimana persepsi setiap karyawan terhadap supervisornya langsung.
- *Values Index*. Mengukur persepsi karyawan mengenai nilai-nilai yang berusaha diterapkan perusahaan kepada karyawannya.
- *Strategy Index*. Mengukur persepsi karyawan mengenai strategi perusahaan serta tujuan-tujuan strategisnya.
- *6 Sigma Index*. Mengukur persepsi karyawan terhadap penerapan 6 Sigma.
- *Diversity Index*. Mengukur persepsi karyawan mengenai tanggapan perusahaan terhadap perbedaan yang mungkin timbul antara setiap individu.
- *Workgroup Effectiveness Index*. Mengukur persepsi karyawan mengenai kelompok kerjanya masing-masing, apakah karyawan merasa kelompok kerjanya bisa bekerjasama dengan baik dalam tim atau tidak.
- *Change Index*. Mengukur persepsi karyawan mengenai bagaimana perusahaan mempersiapkan setiap karyawannya terhadap perubahan yang mungkin terjadi.
- *Learning and Development Index*. Mengukur persepsi karyawan mengenai usaha perusahaan dalam berinvestasi kepada mereka baik secara waktu maupun materiil dalam rangka perkembangan profesional. Index ini juga mengukur persepsi karyawan tentang kesempatan mereka dalam berkarir di dalam perusahaan.

- *Safety Index*. Mengukur persepsi karyawan mengenai usaha-usaha perusahaan dalam membangun lingkungan kerja yang aman.
- *Executive Management Index*. Mengukur persepsi karyawan mengenai Manajemen Eksekutif dan kebijakan-kebijakan yang diberlakukan, apakah sudah sepenuh-penuhnya untuk kepentingan karyawan serta kelangsungan hidup perusahaan.
- *Compensation Index*. Mengukur persepsi karyawan mengenai kompensasi yang diberikan perusahaan.

Semua elemen tersebut di atas memiliki korelasi dengan *Engagement Index*. Uji korelasi ini juga sudah dilakukan PT KX untuk PT NR.

Setelah *EOS* dilakukan, masukan aktivitas prioritas yang disarankan untuk dilakukan kepada manajemen diberikan dan segera dijadikan serangkaian rencana kegiatan untuk tahun berikutnya. Pertanyaan survei yang diprioritaskan adalah yang paling besar pengaruhnya kepada *Engagement Index*. Prioritas juga berdasarkan nilai indeks, di mana nilai yang masih di bawah 80 persen mendapat perhatian lebih dibandingkan isu-isu yang sudah berada di atasnya.

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### IV.1 Program *Employee Opinion Survey (EOS)* Tahun 2005 di PT NR

Pembahasan akan dilakukan dalam urutan sebagai berikut: menggambarkan secara umum hasil EOS pada periode 2005-2007, mengevaluasi hasil secara lebih mendetil, dan memaparkan rencana kegiatan perusahaan yang dilakukan untuk menanggapi hasil survei tersebut.

Secara umum *EOS* di tahun 2005 lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya dan bahkan dua tahun sebelumnya, yakni 65% di tahun 2004. Pada tahun 2005 awal atau segera setelah hasil *EOS* 2004, perusahaan menentukan target Engagement Index untuk 2005 hingga 2007. Target-target tersebut adalah sebagai berikut:

- Target 2005 : 75 persen.
- Target 2006 : 80 persen.
- Target 2007 : 80 persen.

Melihat hasil survei yang aktual tercatat oleh *EOS* 2005, target yang ditetapkan di tahun sebelumnya tercapai. Bahkan bukan hanya mencapai target tapi melebihi target sebesar 8 persen. Hasil survei tahun 2005 ini juga merupakan buah hasil serangkaian rencana kegiatan yang dilakukan selepas mencermati hasil survey 2004 seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Hasil survei 2004 juga menunjukkan hasil yang lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya namun memiliki pertanyaan-pertanyaan yang berbeda dibandingkan dengan tahun 2005 hingga 2007 yang hendak dibahas pada karya akhir ini. Beberapa pertanyaan masih kurang terperinci seperti yang dipertanyakan di *EOS* 2005 – 2007. Pertanyaan yang berusaha menangkap persepsi *engagement* karyawan di 2005

mempertanyakan 12 buah pertanyaan, sedangkan di 2004 hanya ada 9 buah pertanyaan.

Tabel 4.1 Rencana Kegiatan setelah EOS 2004

No	Actions taken after EOS 2004	Focus/Issue
1	Replace airless gun to electrostatic gun spray at Fabrication-Painting.	Quality
2	Replace crane, welding machine and other small tools.	Quality
3	Renovate RTS Toilet.	Well-Being
4	Renovate bathroom and locker rooms.	Well-Being
5	Form a survey team to evaluate catering quality (FNH, FAN, TRY).	Well-Being
6	Form a Job Evaluation Team to evaluate all jobs for further review and approval by Asia Pacific and Corporate Human Services.	Learning and Development
7	Form People Council to define people development, movement and succession planning.	Learning and Development
8	Replace inappropriate transportation with more appropriate ones. (i.e.: Replace 31-seat bus with 60-seat bus to accommodate number of employees within the bus route)	Well-Being
9	Continue to improve communication Facility Goals to Hourly & Salaried Employees.	Compensation
10	Improve utilization of PDP (Performance Development Planning).	Learning and Development
11	Continue to improve communication on Salary Structure.	Compensation/Well-Being

Sumber: PT NR

Pertanyaan di dalam EOS 2005 yang berusaha menangkap persepsi karyawan mengenai isu *engagement* telah dimodifikasi. Hal ini bisa berakibat 2 hal yakni semakin akuratnya jawaban oleh karyawan karena detilnya setiap pertanyaan atau sebaliknya disebabkan lebih banyaknya pertanyaan. Di dalam bukunya, Marcus Buckingham meyakinkan pembaca bahwa 12 pertanyaannya hasil risetnya di Gallup sudahlah sangat cukup guna menangkap persepsi karyawan mengenai *engagement*. Argumennya lagi adalah bahwa ada sebuah level kejenuhan yang dialami karyawan ketika dipaksa menjawab sebuah survei. Namun demikian sesudah EOS 2005 ini dilakukan dan karyawan diberi kesempatan memberikan komentar, tidak ada satupun yang memprotes mengenai lebih banyaknya pertanyaan di dalam survey kali ini. *Engagement Index 2005* dipengaruhi oleh beberapa isu sebagai berikut:

- *Leadership*

- *Diversity*
- *Change*
- *Learning and Development*
- *Workgroup Effectiveness*
- *6 Sigma*
- *Values*
- *Safety*
- *Executive Management*
- *Compensation*

Sesuai dengan temuan riset yang dilakukan oleh *Corporate Leadership Council*, bahwa memang hal-hal tersebut di atas merupakan *potential levers* atau alat yang potensial guna mempengaruhi *engagement*. (lihat lampiran 5) Namun demikian dalam jurnal mereka faktor-faktor di atas dikelompokkan menjadi sebagai berikut:

- Peran para manajer atau supervisor.
- Keterbukaan dan perhatian manajemen eksekutif.
- Kompensasi.
- Benefit atau fasilitas yang ditawarkan perusahaan.
- Menjelaskan seluk-beluk pekerjaan dan ekspektasinya sejak dini, sehingga seorang karyawan jelas akan arah serta tujuan dalam bekerja.
- Menyambungkan apa yang dikerjakan karyawan secara operasional atau kegiatan sehari-harinya dengan visi perusahaan.
- Program pelatihan dan pengembangan karyawan.
- Kultur organisasi yang jelas.

Penjelasan lebih detil mengenai hasil isu-isu yang mempengaruhi *Employee Engagement* yang terdapat di *Employee Opinion Survey 2005* akan dibahas di sub-

bab dalam bab ini. Data yang didapat serta persepsi karyawan yang melengkapi data tersebut adalah dari hasil survei dan wawancara dengan *Business and HR Manager*.

#### IV.1.1 Evaluasi Hasil EOS tahun 2005

Terdapat 262 karyawan PT. NR yang berpartisipasi mengikuti Employee Opinion Survey di tahun 2005. Survey menunjukkan bahwa terdapat 83 persen karyawan yang menjawab positif pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut isu *engagement*. Keseluruhan pertanyaan mengenai *engagement* ada 12 buah di tahun 2005, jawaban dari setiap pertanyaan berbeda-beda dari segi persentase, namun demikian ketika dirata-rata muncul angka 83 persen karyawan positif terhadap pernyataan-pernyataan tersebut. Detil pertanyaan dan indeks bisa dilihat pada Tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2 Indeks Engagement 2005

Questions	2005
<b>New Engagement</b>	<b>83%</b>
<b>Engagement</b>	<b>86%</b>
I would recommend our company to a friend as a great place to work.	83%
Our company inspires me to do my best work.	87%
I am proud to tell others I work here.	76%
My job provides me with a sense of personal accomplishment.	72%
I understand how my workgroup contributes to our company's success.	83%
I understand how my role contributes to our company's success.	91%
I am willing to put in a great deal of effort beyond what is expected to help my workgroup succeed.	94%
I am personally motivated too help our company be successful.	94%
I really care about our company's future.	95%
<b>Old Engagement</b>	<b>73%</b>
I would prefer to remain with the company even if a comparable job were available in another company.	76%
Taking everything into account, how satisfied are you with your current job?	66%
I would recommend Caterpillar to others as a good place to work.	77%

Sumber: PT NR

Pertanyaan-pertanyaan yang mendapat respon positif terendah adalah sebagai berikut:

- *Taking everything into account, how satisfied are you with your current job.*

Pertanyaan ini mendapat respon positif dari karyawan hanya sebesar 66 persen. Hal ini berarti bahwa masih cukup signifikan jumlah karyawan yang menganggap pekerjaan yang dilakukan belum memuaskan.

- *My job provides me with a sense of personal accomplishment.* Pertanyaan ini mendapat respon ke-dua terendah setelah pertanyaan di atas yakni mendapat respon positif sebesar 72 persen.

Pertanyaan-pertanyaan lainnya mendapatkan respon positif yang cukup tinggi dan bilamana dirata-rata *Engagement Index 2005* menunjukkan hasil lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya.

Survei menunjukkan bahwa terdapat 66 persen dari karyawan menanggapi positif pernyataan-pernyataan yang menyangkut isu *Leadership* atau kepemimpinan. Dimana terdapat 8 pernyataan yang membahas supervisor langsung karyawan PT NR, baik itu yang di bagian produksi maupun yang berada di manajemen.

Tabel 4.3 Indeks Leadership 2005

Leadership	66%
The person I directly report to (TPIDRT) : Demonstrate genuine concern for me as a person.	58%
TPIDRT : Seeks opportunities to support my long term development.	61%
TPDIRT : Works to minimize unnecessary procedures.	67%
TPDIRT : Gives me the authority to make decisions required to do my job well.	76%
TPDIRT : Sets challenging yet attainable goals.	58%
TPDIRT : Provides effective performance-based feedback.	64%
TPDIRT : Makes job expectations clear.	74%
TPDIRT : Promotes teamwork and cooperations.	73%

Sumber: PT NR

Angka ini termasuk yang terendah ke-dua setelah *Learning and Development Index* dan diantara 8 pertanyaan ada 2 buah yang dijawab terendah, yakni:

- *The person I directly report to demonstrate genuine concern for me as a person.* Pertanyaan ini dijawab hanya 58 persen secara positif yang berarti menunjukkan bahwa masih ada 42 persen karyawan yang merasa bahwa supervisornya tidak mempedulikannya secara individu. Hasil interview dengan Manajer Sumber Daya Manusia yang telah membahas isu ini dengan para supervisor, menunjukkan bahwa permasalahan bukan supervisor tidak peduli terhadap karyawan yang dibawahinya namun lebih kepada supervisor kurang mengkomunikasikan perhatiannya.
- *The person I directly report to sets challenging yet attainable goals.* Pertanyaan ini dijawab 58 persen secara positif yang berarti sebanyak sisanya masih merasa atau mempersepsikan bahwa supervisornya belum bisa menetapkan target yang bisa dicapai. Kemampuan komunikasi manajer kembali diuji untuk membantu karyawan mencerna target-target yang ditetapkan perusahaan bagi setiap divisi atau *workgroup* agar terlihat sebagai sesuatu yang sangat mungkin dicapai.

Employee Opinion Survey PT NR menunjukkan bahwa terdapat 66 persen dari karyawan yang menanggapi positif pernyataan-pernyataan menyangkut isu *Diversity*.

Tabel 4.4 Indeks Diversity 2005

<b>Diversity</b>	<b>66%</b>
I have the same opportunity to succeed as others with similar education and experience.	66%
My ideas and opinions are highly valued, even when they differ from others.	66%

Sumber: PT NR

Angka ini termasuk yang terendah diantara faktor-faktor lain yang mempengaruhi *Engagement Index*, seperti pada Tabel 4.5 dibawah ini:

Tabel 4.5 Hasil EOS 2005

**EOS PT NR 2005**

<b>Engagement Index</b>	<b>83%</b>
Leadership Index	66%
Diversity Index	66%
Change Index	73%
Learning & Dev Index	61%
Workgroup Effectiveness	75%
6 Sigma Index	78%
Values Index	74%
Safety Index	89%
Executive Management	71%
Compensation Index	92%

Sumber: PT NR

Pada tahun 2005 pertanyaan yang menangkap persepsi karyawan tentang diversifitas dalam bekerja hanya 2 buah, yakni:

- *I have the same opportunity to succeed as others with similar education and experience.* Pertanyaan ini dijawab 66 persen karyawan secara positif, yang berarti masih ada 34 persen menjawab secara negatif.
- *My ideas are highly valued, even when they differ from others.* Pertanyaan ini dijawab positif sebanyak 66 persen oleh karyawan yang berarti masih ada 34 persen yang menganggap bahwa pendapat mereka masih belum dihargai semestinya.

Survey menunjukkan bahwa terdapat 73 persen karyawan yang menanggapi positif pernyataan-pernyataan mengenai *Change* atau perubahan.

Tabel 4.6 Indeks Change 2005

<b>Change Index</b>	<b>73%</b>
Our company helps prepare me for changes that are made.	69%
My workgroup does an effective job managing change.	78%

Sumber: PT NR

Angka ini merupakan rata-rata dari 2 buah pertanyaan yang bertujuan menangkap persepsi karyawan mengenai perubahan yang terjadi di dalam perusahaan (bila terjadi). Pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut:

- *Our company helps me prepare me for changes that are made.* Pertanyaan ini dijawab 69 persen positif oleh karyawan PT NR. Hal ini menandakan masih ada 31 persen yang menganggap perusahaan belum cukup mempersiapkan karyawannya bilamana ada perubahan.
- *My workgroup does an effective job managing change.* Pertanyaan ini dijawab 78 persen karyawan secara positif, yang berarti menggambarkan bahwa hanya sekitar 22 persen yang menganggap bahwa tim atau grup dimana seorang karyawan tergabung, kurang baik dalam menanggapi perubahan.

Survey menunjukkan bahwa terdapat 61 persen karyawan yang menanggapi positif pernyataan-pernyataan menyangkut isu *Learning & Development*.

Tabel 4.7 Indeks Learning & Development 2005

<b>Learning and Development</b>	<b>61%</b>
Time and money is invested in my professional growth and development.	62%
I have good career opportunities at our company.	61%

Sumber: PT NR

Angka ini menunjukkan yang terendah dari factor-faktor yang mempengaruhi *Engagement Index* di tahun 2005. Pertanyaan yang berusaha menangkap persepsi

karyawan mengenai Pembelajaran dan Perkembangan di dalam perusahaan hanya ada 2 buah, yakni:

- *Time and money that is invested in my professional growth and development.*

Pertanyaan ini dijawab 62 persen secara positif oleh karyawan, yang berarti masih ada 38 persen lainnya yang menganggap bahwa uang dan waktu yang diinvestasikan perusahaan masih kurang.

- *I have a good career opportunities at our company.* Pertanyaan ini dijawab satu persen lebih rendah dari pertanyaan mengenai *Learning and Development* sebelumnya yakni sebesar 61 persen. Hal ini berarti masih ada 39 persen karyawan yang menganggap bahwa jenjang karir di dalam perusahaan masih belum jelas. Keadaan ini merupakan “pekerjaan rumah” bagi manajemen untuk lebih menjelaskan segala macam proses suksesi yang sudah dimilikinya.

Survey menunjukkan bahwa terdapat 75 persen karyawan yang menanggapi positif pernyataan-pernyataan mengenai *Workgroup Effectiveness*.

Tabel 4.8 Indeks Workgroup Effectiveness 2005

Workgroup effectiveness	75%
My workgroup works well together.	83%
We quickly resolve issues that interfere with our workgroup's effectiveness.	70%
My workgroup consistently provides good service/products to our customer.	84%
I feel appreciated at work.	71%
I am informed on a timely basis about major developments and decisions that affect me.	59%
The amount of work I am expected to do is realistic.	83%
I believe the information that I get from the person I report to.	73%

Sumber: PT NR

Angka ini menunjukkan bahwa masih ada 25 persen karyawan yang menganggap efektivitas dari kelompok kerja masih belum cukup. Terdapat satu dari 7 buah

pertanyaan yang berusaha menangkap persepsi karyawan mengenai Efektivitas Kelompok Kerja tersebut menunjukkan nilai yang sedikit dibawah 60 persen, yakni:

- *I am informed on a timely basis about major developments and decisions that affect me.* Pertanyaan ini dijawab 59 persen secara positif oleh karyawan yang menandakan bahwa masih ada 41 persen lainnya yang menganggap bahwa manajemen kurang menginformasikan perkembangan serta kebijakan baru. Padahal perkembangan yang terjadi kemungkinan besar akan memberi dampak kepada karyawan secara signifikan.

Survey menunjukkan bahwa terdapat 78 persen karyawan yang menanggapi positif pernyataan-pernyataan mengenai program 6 Sigma perusahaan.

Tabel 4.9 Indeks 6 Sigma 2005

6 Sigma	78%
6 sigma helps us reach our goals.	83%
6 sigma helps improve what I do.	81%
The person that I directly report to encourages my involvement in 6 sigma.	70%

Sumber: PT NR

Angka ini menunjukkan bahwa hanya sebagian dari karyawan yang masih belum menganggap program 6 Sigma penting dalam kehidupan mereka bekerja di dalam perusahaan. Terdapat hanya 3 buah pertanyaan yang berusaha menangkap persepsi karyawan terhadap 6 Sigma, yakni:

- *6 Sigma helps us reach our goals.* Pertanyaan ini dijawab 83 persen karyawan secara positif. Hal ini berarti karyawan PT NR sudah bisa menyadari pentingnya 6 Sigma.
- *6 Sigma helps me improve what I do.* Pertanyaan ini dijawab 81 persen karyawan secara positif.

- *The person I report to encourages my involvement in 6 Sigma.* Pertanyaan ini dijawab 70 persen karyawan secara positif.

Survey menunjukkan bahwa terdapat 74 persen karyawan yang menanggapi positif pernyataan-pernyataan mengenai *Values* atau nilai-nilai. Tabel berikut ini menunjukkan pertanyaan-pertanyaan yang terdapat di dalam isu *values*.

Tabel 4.10 Indeks Values 2005

Values	74%
Business decisions made in my workgroup follow the code of conduct.	79%
My workgroup does business in an ethical manner.	74%
What we say we value is reinforced by what we do.	69%

Sumber: PT NR

Angka ini cenderung terus meningkat karena setiap tahunnya perusahaan selalu berusaha mensosialisasikan *Code of Conduct* yang menjadi values atau nilai-nilai CAT secara global. Pada tahun 2005 terdapat hanya 3 buah pertanyaan yang berusaha menangkap persepsi karyawan mengenai nilai-nilai perusahaan, yakni:

- *Business decision made in my workgroup follow the code of conduct.* Pertanyaan ini dijawab 79 persen karyawan secara positif.
- *My workgroup does business in an ethical manner.* Pertanyaan ini dijawab 74 persen karyawan secara positif.
- *What we say we value is reinforced by what we do.* Pertanyaan ini dijawab 69 persen karyawan secara positif.

Survey menunjukkan bahwa terdapat 89 persen karyawan yang menanggapi positif pernyataan-pernyataan mengenai *Safety*.

Tabel 4.11 Indeks Safety 2005

<b>Safety</b>	<b>89%</b>
I understand my roles & responsibilities in creating a safe work environment.	96%
If a safety issue is identified, it is resolved effectively.	83%
The person that I directly report to regularly reinforces safe behaviors.	89%

Sumber: PT NR

Angka ini menunjukkan bahwa masalah safety atau keselamatan dalam bekerja telah dipersepsikan baik oleh karyawan. PT NR di mata karyawannya sudah mampu mengedepankan keselamatan dengan menggalakkan peraturan-peraturan keselamatan di lingkungan kerja terutama di dalam lokasi produksi. Terdapat 3 buah pertanyaan yang berusaha menangkap persepsi karyawan akan keselamatan kerja, yakni:

- *I understand my roles and responsibilities in creating a safe work environment.* Pertanyaan ini dijawab 96 persen karyawan secara positif.
- *If a safety issue is identified, it is resolved effectively.* Pertanyaan ini dijawab 83 persen karyawan secara positif.
- *The person I directly report to regularly reinforces safe behaviours.* Pertanyaan ini dijawab 89 persen karyawan dengan positif.

EOS PT NR 2005 menunjukkan bahwa terdapat 71 persen karyawan yang menanggapi positif pernyataan-pernyataan mengenai *Executive Management*.

Tabel 4.12 Indeks Executive Management 2005

<b>Executive Management</b>	<b>71%</b>
Actions by EM show genuine interest in the well - being of employees	68%
I have confidence that EM is making decisions which will ensure the company's long term success.	74%

Sumber: PT NR

Persentase ini disebabkan ada 1 dari 2 buah pertanyaan tersedia yang nilainya lebih kecil dibandingkan lainnya. Pertanyaan-pertanyaan yang berusaha menangkap persepsi karyawan mengenai manajemen khususnya pada level eksekutif adalah sebagai berikut:

- *Actions by Executive Management show genuine interest in the well – being of employees.* Pertanyaan ini dijawab positif oleh hanya 68 persen karyawan. Selebihnya persepsi karyawan terhadap manajemen pada level eksekutif adalah bahwa mereka memberlakukan kebijakan yang tidak memihak pada karyawan.
- *I have confidence that Executive Management is making decisions which will ensure the company's long term success.* Pertanyaan ini mendapat respon yang tidak jauh berbeda dengan pertanyaan sebelumnya untuk kategori serupa, yakni hanya terpaut 6 angka menjadi 74 persen. Berarti masih ada jumlah karyawan yang cukup signifikan menganggap bahwa manajemen pada level eksekutif belum memikirkan kesuksesan jangka panjang perusahaan.

EOS PT NR 2005 menunjukkan bahwa terdapat 92 persen karyawan yang menanggapi positif pernyataan-pernyataan mengenai *Compensation* atau kompensasi atau gaji.

Tabel 4.13 Indeks Compensation 2005

<b>Compensation</b>	<b>92%</b>
Compared to similar jobs in other companies where I could work, my total compensation is :	92%

Sumber: PT NR

Angka ini sangat tinggi karena memang faktanya di pasar atau bursa tenaga kerja, PT NR masih merupakan salah satu organisasi yang kompensasinya cukup tinggi. Ditambah lagi bahwa kebijakan CAT secara global adalah kompensasi yang

dibayarkan kepada karyawan memang menganut “75th percentile”. Hal ini berarti dari survey mengenai kompensasi yang dilakukan secara berkala kepada pasar, PT NR termasuk di kelompok 75 persen yang membayar lebih tinggi. Pertanyaan yang berusaha menangkap persepsi karyawan mengenai kompensasi hanya satu dan merupakan pertanyaan yang terbuka atau sering disebut *open ended question*, yakni:

- *Compared to similar jobs in other companies where I could work, my total compensation is: ...* Pertanyaan ini dijawab 92 persen karyawan dengan positif. Hal ini menandakan bahwa karyawan PT NR bisa merasakan ataupun mempersepsikan bahwa kompensasi yang ditawarkan perusahaan cukup untuk tahun tersebut.

#### IV.1.2 Rencana Kegiatan untuk Perbaikan

Hasil *EOS* di tahun 2005 menggambarkan *Engagement Index* yang lebih baik dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini dikarenakan perusahaan telah menanggapi sebagian besar komentar karyawan yang terangkum dalam *EOS* tahun 2004. (lampiran 4).

Keberhasilan ini hendak dipertahankan agar *EOS* di tahun 2006 menuju tren yang naik. Hal ini dapat tercapai bilamana perusahaan menanggapi *EOS* di tahun 2005 dengan suatu set *action plans* (rencana kegiatan) yang focus terhadap hasil 2005. PT. KX selalu memberikan saran isu-isu apa saja yang sebaiknya menjadi fokus perusahaan dalam rangka memperbaiki *engagement*. Saran ini adalah berdasarkan analisa korelasi yang sudah dilakukan PT KX terhadap isu-isu apa saja yang bisa mempengaruhi *engagement*. Fokus tindakan yang disarankan adalah yang bisa memperbaiki persepsi karyawan akan isu-isu sebagai berikut:

- *Workgroup Effectiveness*.

- *Leadership.*
- *Executive Management.*
- *Learning and Development.*
- *Compensation.*
- *Diversity.*

Namun demikian PT KX juga menyarankan agar tidak berusaha untuk menanggapi semua isu di atas secara sekaligus, tetapi lebih kepada bertahap dan fokus. Bahwa fokus harus pada isu-isu yang paling mempengaruhi persepsi karyawan mengenai *engagement*. Marcus Buckingham dan studi Gallupnya menyatakan bahwa guna mempengaruhi *engagement* tidak bisa merubah satu hal saja, karena hal yang bisa mempengaruhi komitmen karyawan bisa jadi berasal dari berbagai sumber. PT KX sebenarnya telah membantu manajemen PT NR lebih focus dengan saran-saran di atas.

Ada sedikitnya 25 kegiatan atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan pasca *EOS* 2005, mulai dari yang berfokus kepada *Leadership Index* hingga *Diversity Index*. Semua tindakan dilakukan juga berdasarkan saran yang dikemukakan PT KX setelah mereka menganalisa hasil survei.

Diawali dengan kegiatan yang berusaha menanggapi hasil dari *Engagement Index*, PT NR melakukan 3 buah kegiatan, yakni:

- Melakukan kegiatan-kegiatan yang berusaha memastikan bahwa karyawan mengerti pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam *EOS*. Hal ini dilakukan mengingat bahwa semua pertanyaan yang ada di dalam *EOS* versi aslinya adalah dalam bahasa Inggris dan baru kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, sehingga kemungkinan adanya hambatan bahasa selalu ada. Ditambah lagi terdapat puluhan karyawan produksi yang lulusan setaraf

Sekolah Menengah Atas dengan pendidikan bahasa Inggris yang sangat minimal.

- Secara konstan mensosialisasikan nilai-nilai dan *Code of Conduct* CAT. Diharapkan nilai-nilai positif yang disosialisasikan kepada karyawan akan menambah komitmen karyawan kepada perusahaan. Pada dasarnya setiap individu ingin diasosiasikan dengan sesuatu yang positif atau baik. Maka dari itu semakin jelas maksud serta nilai-nilai perusahaan, harapannya semakin ingin pula seorang karyawan diasosiasikan dengan perusahaan.
- Menunjukkan angka *Turn Over* yang rendah, diharapkan dapat menggambarkan tingkat komitmen karena banyak karyawan yang memilih untuk menetap di dalam perusahaan. Sejalan dengan jurnal Corporate Leadership Council mereka yang *engage*, kemungkinan untuk tidak menetapnya adalah sangat kecil.

Kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan berikutnya dilakukan untuk menanggapi hasil *EOS* khususnya *Leadership Index*. Ada 6 buah tindakan yang dilakukan antara lain:

- Menghimbau para supervisor untuk membangun serta mengembangkan komunikasi yang dua arah dengan karyawan bawahannya masing-masing yang berlandaskan rasa hormat dan kepercayaan. Harapan perusahaan hal ini akan memperbaiki persepsi karyawan terhadap para atasan langsungnya.
- Menjelaskan esensi setiap pertanyaan yang ada di dalam *Leadership Index*. Harapannya bilamana karyawan lebih mengerti maksud pertanyaan, maka jawaban akan lebih akurat dan lebih menangkap persepsi karyawan yang sebenarnya.

- Manajemen melakukan diskusi terhadap proses Pengembangan Karyawan secara menyeluruh untuk tahun 2006.
- Menyelenggarakan pertemuan dengan pihak-pihak terkait serta berkepentingan guna mengevaluasi prosedur-prosedur yang ada dan menemukan kegiatan yang bisa dihilangkan. Hal ini dilakukan agar pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan lebih efisien dan diharapkan hal ini akan menambah kesenangan dalam bekerja.
- Para supervisor dihimbau untuk memberikan *feedback* atas hasil kerja karyawan secara berkala.
- Mengkomunikasikan proses promosi di dalam tubuh perusahaan. Hal ini dilakukan agar semua karyawan memiliki persepsi bahwa setiap orang memiliki kesempatan yang sama dengan yang lainnya.

Indeks terendah tahun 2005 adalah persepsi mengenai *Learning and Development*. Selain perusahaan selama ini berusaha sangat terbuka dalam rangka memberikan *training* kepada karyawannya, ada beberapa kegiatan lain yang dilakukan perusahaan dalam rangka memperbaiki persepsi karyawan terhadap *Learning & Development* yakni:

- Menjelaskan setiap pertanyaan yang terdapat dalam *Learning & Development Index* agar jawaban karyawan bisa lebih mendekati keadaan sebenarnya.
- Berusaha memberikan pemahaman kepada karyawan bahwa pelatihan atau training tidak sebatas di dalam workshop atau kelas, namun juga *On The Job Training*. Hal ini dilakukan sehingga karyawan lebih menghargai dan menyadari bahwa perusahaan sudah memberikan kesempatan pelatihan kepada siapapun di dalam perusahaan.

- Bekerja untuk selalu mengeksekusi pelatihan yang sudah disepakati di dalam Rencana Pengembangan Perusahaan.
- Berusaha selalu mensosialisasikan bahwa kesempatan untuk menduduki sebuah jabatan harus dibarengi oleh kesiapan karyawan dalam mengisinya. Sehingga persepsi karyawan terhadap kesempatan Pelatihan dan Pengembangan karir jauh dari kesan KKN.
- Mengkomunikasikan beberapa promosi yang sudah pernah dilakukan manajemen, karena seringkali contoh konkrit bisa “berbicara” lebih dibandingkan kegiatan persuasi apapun.

Persentase karyawan yang menjawab positif mengenai isu *Diversity* di dalam perusahaan adalah termasuk yang rendah, yakni hanya sebesar 66 persen. Sehingga menjadi tantangan bagi manajemen untuk berusaha memperbaikinya di tahun-tahun berikutnya. Adapun beberapa kegiatan yang dilakukan untuk menanggapi hasil survei khususnya isu *Diversity*, antara lain:

- Menjelaskan bahwa kesempatan untuk dipromosikan dan menempuh jejang karir tertentu di dalam perusahaan adalah berdasarkan kesiapan karyawan tersebut.
- Berusaha mengkomunikasikan bahwa kesempatan penyesuaian gaji adalah berdasarkan *Job Evaluation* dan bukan lamanya seorang karyawan telah menetap di dalam perusahaan.
- Selalu berusaha mendengarkan apa yang hendak disampaikan setiap karyawan. Mengingat persentase persepsi untuk isu ini masih berada di bawah 70 persen, maka hal ini secara terus menerus digalakkan.

Adapun beberapa kegiatan lain yang dilakukan perusahaan yang secara umum tetapi mencakup semua isu yang telah disarankan oleh PT KX, antara lain:

- Dalam setiap persiapan melakukan *EOS*, manajemen mengingatkan kembali bahwa *coordinator* survei akan siap dan *standby* untuk menjelaskan pertanyaan-pertanyaan yang sulit kepada karyawan. Hal ini dilakukan karena mengingat pentingnya *EOS* sebagai alat yang menggambarkan keadaan komitmen karyawan pada perusahaan sehingga jawaban akurat adalah hasil yang diharapkan.
- Secara terus menerus berusaha mengkomunikasikan paket remunerasi melalui meeting dan *Warta Natra*.
- Secara terus menerus berusaha mengkomunikasikan kebijakan perusahaan dan prosedur pinjaman yang disediakan melalui *Warta Natra*.
- Berusaha selalu terbuka terhadap pengeluaran yang telah dikeluarkan perusahaan dalam rangka pemberian pelatihan atau training kepada karyawan.
- Mendiskusikan atau mewacanakan adalah fasilitas-fasilitas olah raga seperti lapangan Futsal, Volley, serta Bulutangkis.

Semua kegiatan di atas dilakukan bertujuan agar terjadi peningkatan ke arah positif atas hasil *EOS* di tahun-tahun berikutnya, khususnya untuk mengetahui keadaan *engagement* karyawan perusahaan. Konsep *Balanced Score Card* yang terkait dengan kegiatan *EOS* PT NR adalah "*you can't manage what you can't measure and you can't measure what you can't describe*". *Employee Opinion Survey* dan pertanyaan-pertanyaan yang berada di dalamnya adalah bagaimana perusahaan hendak menggambarkan *engagement* karyawannya. Langkah berikutnya adalah mengimplementasikan survei sehingga ada hasil serta bisa diukur. Setelah mengetahui posisi atau keadaan *engagement* karyawan, perusahaan berusaha menanggapi dengan suatu set *actions*. Kegiatan-kegiatan tersebut di atas juga

secara berkala dievaluasi perkembangannya untuk menunjukkan kepada karyawan bahwa perusahaan memang serius dalam menanggapi masukan-masukan dari karyawannya.

#### IV.2 Program EOS 2006

Hasil survei yang dilakukan di tahun 2006 menunjukkan index yang lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya. Terjadi kenaikan indeks *engagement* sebesar 3 poin menjadi 86 persen dan factor-faktor lain yang mempengaruhinya. Hampir semua isu-isu yang ditanyakan kepada karyawan mendapat respon positif yang lebih baik, kecuali untuk isu kompensasi yang turun 1 poin menjadi 91 persen. Guna lebih dapat menangkap persepsi *engagement* karyawan, PT KX menambahkan dua buah factor lagi yang tahun sebelumnya tidak dipertanyakan, yakni *Strategy* dan *Quality*. Dalam isu *Strategy* pertanyaannya adalah sebagai berikut:

- *I understand the company strategy and how my workgroup supports it.*
- *I am informed in a timely basis regarding my workgroup's progress on our goals and objectives.*

Isu *Quality* berusaha ditangkap dengan mempertanyakan beberapa poin berikut:

- *I have had sufficient training to produce a quality product or services.*
- *The person I directly report to sets the example that quality is a priority.*
- *The person I directly report to regularly discusses quality and its importance.*
- *Overall, I believe the quality products and or services my workgroup delivers is improving.*

Secara umum EOS 2006 lebih baik dibandingkan tahun 2005 walaupun ada fluktuasi yang negatif maupun positif di dalam 60 pertanyaan. Data serta persepsi karyawan

yang melengkapinya adalah dari hasil survei dan wawancara dengan Business and HR Manager.

#### IV.2.1 Evaluasi Hasil EOS tahun 2006

Setelah selama kurang lebih satu tahun melakukan serangkaian kegiatan atau *Actions* yang diimplementasikan segera setelah EOS 2005, perusahaan kembali melakukan EOS 2006. Secara umum *Engagement Index* perusahaan meningkat, namun demikian dari faktor-faktor yang mempengaruhinya mulai dari *Leadership* hingga *Values* terdapat fluktuasi baik positif maupun negatif.

*Engagement Index* meningkat sebanyak 3 persen yang berarti ada peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan di tahun 2006 setelah manajemen berusaha menanggapi hasil EOS 2005.

Tabel 4.14 Indeks Engagement 2005 - 2006

	2005	2006
<b>New Engagement</b>	<b>83%</b>	<b>86%</b>
<b>Engagement</b>	<b>86%</b>	<b>89%</b>
I would recommend our company to a friend as a great place to work.	83%	87%
Our company inspires me to do my best work.	87%	90%
I am proud to tell others I work here.	76%	80%
My job provides me with a sense of personal accomplishment.	72%	79%
I understand how my workgroup contributes to our company's success.	83%	89%
I understand how my role contributes to our company's success.	91%	95%
I am willing to put in a great deal of effort beyond what is expected to help my workgroup succeed.	94%	90%
I am personally motivated too help our company be successful.	94%	96%
I really care about our company's future.	95%	96%
<b>Old Engagement</b>	<b>73%</b>	<b>76%</b>
I would prefer to remain with the company even if a comparable job were available in another company.	76%	76%
Taking everything into account, how satisfied are you with your current job?	66%	69%
I would recommend Caterpillar to others as a good place to work.	77%	82%

Sumber: PT NR

Hampir semua pertanyaan yang berusaha menangkap keadaan komitmen karyawan terhadap perusahaan dalam Engagement Index mengalami kenaikan antara 1 hingga 7 persen. Pertanyaan-pertanyaan yang mengalami peningkatan positif tersebut adalah sebagai berikut:

- *I would recommend our company to a friend as a great place to work.* Pertanyaan ini mendapat kenaikan respon positif sebanyak 4 persen, menjadi 87 persen.
- *Our company inspires me to do my best work.* Pertanyaan ini mendapat kenaikan respon positif sebesar 3 persen, menjadi 90 persen.
- *I am proud to tell others I work here.* Pertanyaan ini mendapat kenaikan respon positif sebesar 4 persen, menjadi 80 persen.
- *My job provides me with a sense of personal accomplishment.* Pertanyaan ini mendapat kenaikan respon positif sebesar 7 persen, menjadi 79 persen.
- *I understand how my workgroup contributes to my company's success.* Pertanyaan ini mendapat kenaikan respon positif sebesar 6 persen, menjadi 89 persen.
- *I understand how my role contributes to our company's success.* Pertanyaan ini mendapat kenaikan respon positif sebesar 4 persen, menjadi 95 persen.
- *I am personally motivated to help our company be successful.* Pertanyaan ini mendapat kenaikan respon positif sebesar 2 persen, menjadi 96 persen.
- *I really care about our company's future.* Pertanyaan ini mendapat kenaikan respon positif sebesar 1 persen, menjadi 96 persen. Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa karyawan yang *engage* adalah mereka yang sangat peduli terhadap masa depan dan kelangsungan hidup perusahaan.

- *Taking everything into account, how satisfied are you with your current job?* Pertanyaan ini mendapat kenaikan respon positif sebesar 3 persen, menjadi 69 persen.
- *I would recommend CAT to others as a good place to work.* Pertanyaan ini mendapat kenaikan respon positif sebesar 5 persen, menjadi 82 persen.

Adapun pertanyaan-pertanyaan yang mengalami penurunan respon positif, antara lain:

- *“I am willing to put in a great deal of effort beyond what is expected to help my workgroup succeed.”* to help my workgroup succeed.” Pertanyaan ini menurun respon positifnya sebesar 4 persen, menjadi 90 persen. Memang hal ini kurang baik bilamana ditinjau dari pemahaman karyawan yang “Engage” akan memberikan usaha yang lebih bagi perusahaan. Namun demikian masih ada 9 pertanyaan lain yang dijawab secara positif dan bahkan meningkat di tahun 2006 bahkan sampai sebesar 7 persen. Sehingga penurunan 4 persen di pertanyaan ini ditambah lagi angka masih di kisaran 90 masih dianggap belum signifikan untuk mempengaruhi gambaran umum “Engagement” karyawan.

Selanjutnya terdapat satu pertanyaan yang ditanggapi tidak lebih baik ataupun buruk dari tahun 2005, yakni:

- *“I would prefer to remain with the company even if a comparable job were available in another company.”* Pertanyaan ini dari tahun 2005 ke 2006 mendapat respon positif 76 persen dari karyawan PT. NR. Hal ini menunjukkan gejala adanya retensi di dalam tubuh perusahaan dan salah satu output mereka yang lebih “Engage” adalah kemungkinan munculnya rasa ingin meninggalkan organisasi yang lebih kecil.

Namun demikian kegiatan-kegiatan atau *Action Plans* yang diimplementasikan perusahaan bisa dikategorikan efektif dalam berusaha mendapatkan respon positif karyawannya. Mengingat kembali hasil riset Corporate Leadership Council bahwa karyawan yang *engage* memiliki komitmen emosional dan rasional terhadap perusahaan dan komitmen ini akan mendorong *effort* yang lebih dalam bekerja. Usaha-usaha lebih yang dikontribusikan oleh seorang karyawan pada muaranya akan memperbaiki profitabilitas perusahaan melalui produktivitas dan efisiensi.

Isu-isu *Leadership* pada *EOS* 2006 juga mengalami kenaikan respon positifnya dibandingkan tahun sebelumnya. Berangkat dari persentase 66 persen karyawan menjawab positif terhadap isu-isu kepemimpinan di dalam perusahaan pada 2005, di tahun 2006 angka ini naik menjadi 69 persen.

Tabel 4.15 Indeks Leadership 2005 - 2006

	2005	2006
<b>Leadership</b>	<b>66%</b>	<b>69%</b>
The person I directly report to (TPDIRT) : Demonstrate genuine concern for me as a person.	58%	66%
TPDIRT : Seeks opportunities to support my long term development.	61%	60%
TPDIRT : Works to minimize unnecessary procedures.	67%	68%
TPDIRT : Gives me the authority to make decisions required to do my job well.	76%	77%
TPDIRT : Sets challenging yet attainable goals.	58%	67%
TPDIRT : Provides effective performance-based feedback.	64%	63%
TPDIRT : Makes job expectations clear.	74%	76%
TPDIRT : Promotes teamwork and cooperations.	73%	74%

Sumber: PT NR

Bilamana mencermati *Action Plans* yang dicanangkan PT NR dan kenyataannya bahwa hanya dua dari delapan pertanyaan *Leadership* yang persentase karyawan yang menjawab positifnya turun, maka cukup efektif kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam menanggapi hasil *EOS* 2005. Pertanyaan yang respon positifnya menurun adalah sebagai berikut:

- *The person I directly report to seeks opportunities to support my long term development.* Pertanyaan ini respon positifnya turun hanya 1 persen menjadi 60 persen.
- *The person I directly report to provides effective performance based feedback.* Pertanyaan ini juga mengalami penurunan respon positifnya hanya 1 persen menjadi 63 persen.

Pertanyaan pertanyaan yang mengalami kenaikan respon positifnya adalah sebagai berikut:

- *The person I directly report to demonstrate genuine concern for me as a person.* Pertanyaan ini mengalami kenaikan respon positif dari karyawan yakni sebesar 8 persen menjadi 66 persen. Melalui kegiatan perusahaan yang mendorong para manajernya agar segera membangun komunikasi dua arah yang sehat antara karyawan dengan manajer, manajemen berusaha memperbaiki persepsi karyawan mengenai supervisor langsungnya.
- *The person I directly report to works to minimize unnecessary procedures.* Pertanyaan ini mendapat kenaikan respon positif dari karyawan perusahaan sebesar 1 persen menjadi 68 persen.
- *The person I directly report to gives me the authority to make decisions required to do my job well.* Pertanyaan ini juga mendapatkan respon positif yang 1 poin lebih tinggi daripada tahun sebelumnya sebesar 1 persen menjadi 77 persen.
- *The person I directly report to sets challenging yet attainable goals.* Pertanyaan ini mendapat kenaikan respon positif dari karyawan sebesar 9 persen menjadi 67 persen.

- *The person I directly report to makes job expectation clear.* Pertanyaan ini respon positifnya mengalami kenaikan yang konsisten dengan pertanyaan sebelumnya mengenai kemampuan manajer dalam mengkomunikasikan target kepada karyawan. Kenaikan sebesar 2 persen menjadi 76 persen.
- *The person I directly report to promotes teamwork and cooperations.* Pertanyaan ini respon positifnya naik sebesar 1 persen menjadi 74 persen.

Mencermati hasil *EOS* 2006, masih ada beberapa kegiatan perusahaan dalam rangka menanggapi hasil survei 2005 yang belum sepenuhnya berhasil. Tantangan terbesar adalah bisa dari faktor usaha meningkatkan kemampuan komunikasi *feedback* para manajer kepada karyawan. Ditambah lagi bilamana dikaitkan dengan beberapa jurnal di atas, input atau *feedback* dari supervisor adalah satu hal yang sangat penting bila ingin meningkatkan *engagement*. Jelas pula bahwa para manajer sudah bisa cukup jelas menjelaskan target-target dan ekspektasi pekerjaan yang diinginkan dari karyawan. Antara penyampaian target dan ekspektasi dengan *feedback* harus seimbang bilamana ingin memperbaiki *Engagement Index*.

Isu *Diversity* juga salah satu faktor *Engagement* yang mengalami kenaikan persepsi positifnya dari karyawan PT NR. Kenaikan adalah sebesar 6 persen dari 66 menjadi 72 persen di tahun 2006.

Tabel 4.16 Indeks Diversity 2005 - 2006

	2005	2006
<b>Diversity</b>	<b>66%</b>	<b>72%</b>
I have the same opportunity to succeed as others with similar education and experience.	66%	71%
My ideas and opinions are highly valued, even when they differ from others.	66%	68%
I understand I have a role in building a diverse & inclusive environment within my workgroup.		80%
The person I directly report to creates an environment where diversity and inclusion are valued.		66%
I see efforts by my local management to build an inclusive environment.		73%

Sumber: PT NR

Sebagai tambahan yang akan melengkapi proses penangkapan persepsi karyawan mengenai Diversity PT KX menambah pertanyaan-pertanyaannya menjadi 5 buah dari hanya 2 di tahun 2005. Pertanyaan-pertanyaan tambahan tersebut adalah sebagai berikut:

- *I understand I have a role in building a diverse and inclusive environment within my workgroup.* Pertanyaan ini mendapat respon positif 80 persen dari karyawan. Pertanyaan ini adalah salah satu pertanyaan yang sulit dipahami bahkan setelah diterjemahkan, sehingga ada factor hambatan bahasa yang membantu respon menjadi baik.
- *The person I directly report to creates an environment where diversity and inclusion are valued.* Pertanyaan ini mendapat respon positif sebesar 66 persen dari karyawan. Pertanyaan ini juga bisa dipengaruhi oleh factor hambatan bahasa.
- *I see efforts by my local management to build an inclusive environment.* Pertanyaan ini mendapat respon positif 73 persen karyawan.

Ketiga pertanyaan baru di atas yang baru ditanyakan kepada karyawan di tahun 2006 ini memiliki hambatan bahasa yang menyebabkan jawaban kurang akurat. Kata “*inclusive*” diterjemahkan dengan “*inklusif*” dan tidak semua orang mengerti arti kata ini.

Pertanyaan mengenai isu *Diversity* yang sama ditanyakan di tahun 2006 adalah sebagai berikut:

- *I have the same opportunity to succeed as others with similar education and experience.* Pertanyaan ini dijawab positif oleh 71 persen dari karyawan hal ini berarti ada kenaikan dari tahun sebelumnya sebesar 5 persen.

- *My ideas and opinions are highly valued, even when they differ from others.*

Pertanyaan ini mengalami kenaikan respon positifnya sebesar 2 persen menjadi 68 persen.

Mencermati jawaban di atas kegiatan perusahaan yang secara konsisten mencoba mendengarkan pendapat karyawan membuahkan hasil. Hal ini juga sejalan dengan beberapa teori yang menyatakan bahwa komunikasi antara manajer dengan karyawannya adalah faktor yang sangat penting bagi *Engagement*. Ditambah lagi bilamana mencermati kembali definisi *engagement* menurut jurnal oleh Corporate Leadership Council yang menyebutkan bahwa *engagement* adalah sejauh mana seorang karyawan berkomitmen kepada seseorang atau sesuatu di dalam organisasi dan sekeras apa mereka bekerja serta seberapa lama mereka hendak menetap sebagai hasil dari komitmen tersebut. Kepercayaan serta komunikasi yang lancar antara supervisor dengan karyawan bisa mempengaruhi hubungan dalam bekerja dan komitmen.

Survei yang dilakukan atas isu *Change* yang juga merupakan factor yang mempengaruhi *engagement* di tahun 2006 menunjukkan hasil lebih baik juga dibandingkan 2005. Sebagian besar inisiatif yang dilakukan oleh manajemen untuk menanggapi survey tahun sebelumnya memang tidak ada yang spesifik memfokuskan diri kepada isu *Change*.

Tabel 4.17 Indeks Change 2005 - 2006

	2005	2006
<b>Change Index</b>	<b>73%</b>	<b>82%</b>
Our company helps prepare me for changes that are made.	69%	84%
My workgroup does an effective job managing change.	78%	80%

Sumber: PT NR

Namun demikian ada beberapa tindakan yang diambil bisa secara umum memperbaiki persepsi karyawan mengenai lebih dari satu hal. Hasil pertanyaan yang menyangkut isu *Change* adalah sebagai berikut:

- *Our company helps prepare me for changes that are made.* Pertanyaan ini mendapat kenaikan respon positif sebesar 15 persen menjadi 84 persen.
- *My workgroup does an effective job managing change.* Pertanyaan ini mendapat kenaikan respon positif sebesar 2 persen menjadi 80 persen.

Hasil tersebut diatas intinya terletak pada bagaimana para manajer bisa mengkomunikasikan setiap perubahan terjadi di dalam perusahaan secara keseluruhan ataupun dalam kelompok kerja. Ketika perubahan ditranlasikan sebagai sebuah ancaman maka akan tidak menguntungkan siapa-siapa. Namun bila sebaliknya, dimana karyawan jelas akan arah tujuan dilakukannya perubahan maka hal tersebut menjadi pemicu terjadinya *discretionary effort* oleh karyawan. Tindakan-tindakan yang diambil oleh manajemen setelah EOS tahun 2005 beberapa diantaranya adalah fokus pada isu-isu komunikasi serta penjabaran tujuan perusahaan maupun kelompok kerja. Hal ini menyebabkan persepsi karyawan terhadap isu *Change* secara umum lebih baik.

*Learning and Development* merupakan salah satu isu yang mendapat respon positif terendah di tahun 2005. Hal ini menyebabkan manajemen memiliki kegiatan-kegiatan yang fokus dalam menanggapi isu *Learning and Development* tersebut. Hasilnya di tahun 2006 indeks untuk menangkap persepsi karyawan mengenai *Learning and Development* lebih tinggi dibandingkan tahun lalu.

Tabel 4.18 Indeks Learning and Development 2005 - 2006

	2005	2006
<b>Learning and Development</b>	<b>61%</b>	<b>66%</b>
Time and money is invested in my professional growth and development.	62%	68%
I have good career opportunities at our company.	61%	63%

Sumber: PT NR

Pertanyaan-pertanyaan untuk menangkap isu *Learning and Development* adalah sebagai berikut:

- *Time and money is invested in my professional growth and development.* Pertanyaan ini meningkat respon positifnya sebesar 6 persen menjadi 68 persen.
- *I have a good career opportunities at our company.* Pertanyaan ini meningkat respon positifnya sebesar 2 persen menjadi 63 persen.

Teori di bab sebelumnya menjelaskan pentingnya kejelasan serta komunikasi yang dalam hal ini perusahaan sudah berusaha lakukan. Para manajer harus bisa selalu memberikan target-target yang jelas namun juga di saat yang sama memberikan *tools* atau sarana untuk mencapai target-target tersebut. Mencermati serangkaian kegiatan yang diimplementasikan di tahun 2005, perusahaan berusaha menjelaskan atau mengklarifikasi apa saja yang dikategorikan sebagai kegiatan *training*. Bahwa pelatihan bisa dilakukan sembari melakukan pekerjaan atau lazim disebut *On The Job Training*. Hal ini adalah juga sarana bagi karyawan untuk menjadi lebih ahli dalam melakukan pekerjaannya dan pada akhirnya mampu memenuhi target yang diharapkan oleh manajemen.

Ada peningkatan respon positif karyawan menyangkut isu *Workgroup Effectiveness* sebesar 4 persen antara tahun 2005 dengan 2006.

Tabel 4.19 Indeks Workgroup Effectiveness 2005 - 2006

	2005	2006
<b>Workgroup effectiveness</b>	<b>75%</b>	<b>79%</b>
My workgroup works well together.	83%	80%
We quickly resolve issues that interfere with our workgroup's effectiveness.	70%	75%
My workgroup consistently provides good service/products to our customer.	84%	90%
I feel appreciated at work.	71%	81%
I am informed on a timely basis about major developments and decisions that affect me.	59%	70%
The amount of work I am expected to do is realistic.	83%	81%
I believe the information that I get from the person I report to.	73%	75%

Sumber: PT NR

Namun demikian beberapa pertanyaan di dalam isu ini ada yang mengalami penurunan respon positifnya. Pertanyaan-pertanyaan yang turun respon positifnya tersebut antara lain:

- *My workgroup works well together.* Pertanyaan ini mendapat respon positif yang menurun dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 3 persen menjadi 80 persen. Walaupun demikian angka ini masih bisa dianggap baik karena berada di kisaran 80 persen.
- *The amount of work I am expected to do is realistic.* Pertanyaan ini mendapat respon positif yang menurun sebesar 2 persen menjadi 81 persen.

Secara keseluruhan karyawan masih menganggap positif isu *Workgroup Effectiveness*. Mencermati pertanyaan nomor 3 yang mendapat respon positif tertinggi di tahun 2006, bisa dikatakan bahwa terdapat sebuah rasa kebanggaan kepada workgroup masing-masing karyawan. Kebanggaan yang merupakan sesuatu yang positif ini bisa menjadi pemicu performa yang lebih baik karena kemudian ada sebuah suasana kompetisi yang sehat. Semua kelompok kerja pada akhirnya nanti ingin menghasilkan sesuatu yang berkualitas bagi customer. Hal ini sangat sesuai atau *align* dengan *values* perusahaan.

Isu 6 Sigma di tahun 2006 juga mengalami peningkatan respon positif sebesar 4 persen menjadi 82 persen. Semua pertanyaan yang berusaha menangkap persepsi karyawan mengenai 6 Sigma mengalami peningkatan. Kenaikan terkecil adalah dari pertanyaan "6 Sigma helps us reach our goals" yang hanya naik 1 persen.

Tabel 4.20 Indeks 6 Sigma 2005 - 2006

	2005	2006
<b>6 Sigma</b>	<b>78%</b>	<b>82%</b>
6 sigma helps us reach our goals.	83%	84%
6 sigma helps improve what I do.	81%	85%
The person that I directly report to encourages my involvement in 6 sigma.	70%	78%

Sumber: PT NR

Namun demikian bisa dilihat melalui survei ini, bahwa konsep 6 Sigma sudah diterima dengan baik oleh sebagian besar karyawan.

Sosialisasi *values* atau nilai-nilai perusahaan yang selama ini berusaha dikomunikasikan manajemen menyebabkan persepsi tentang nilai-nilai tersebut mendapat respon positif meningkat.

Tabel 4.21 Indeks Values 2005 - 2006

	2005	2006
<b>Values</b>	<b>74%</b>	<b>82%</b>
Business decisions made in my workgroup follow the code of conduct.	79%	80%
My workgroup does business in an ethical manner.	74%	
What we say we value is reinforced by what we do.	69%	84%
I understand my role in living "our values in action".		92%
The person I directly report to regularly discusses the importance of "our values in action".		76%
The person I directly report to addresses behaviors that do not support "our values in action".		65%
The person I directly report to sets the example for living "our values in action".		63%
I believe "our values in action" will impact my workgroup positively.		92%
The company has clearly explained why "our values in action" is important to our business success.		95%
I believe "our values in action" will impact the company positively.		95%

Sumber: PT NR

Terdapat 7 buah pertanyaan baru yang ditanyakan di dalam *EOS* 2006 kali ini, antara lain:

- *I understand my role in living our values in action.* Pertanyaan ini mendapat respon positif sebesar 92 persen. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengerti perannya di dalam menjalani nilai-nilai luhur perusahaan.
- *The person I directly report to regularly discusses the importance of our values in action.* Pertanyaan ini mendapat respon positif sebesar 76 persen.
- *The person I directly report to addresses behaviour that do not support our values in action.* Pertanyaan ini mendapat respon positif hanya sebesar 65 persen.
- *The person I directly report to sets the example for living our values in action.* Pertanyaan ini mendapat respon positif hanya 63 persen. Hal ini berarti masih ada sebagian karyawan yang menanggapi bahwa manajernya belum bisa jadi panutan dalam menjalani nilai-nilai perusahaan.
- *I believe our values in action will impact my workgroup positively.* Pertanyaan ini cukup besar respon positifnya yakni 92 persen.
- Pertanyaan ini mendapat respon positif sebesar 95 persen.
- *I believe our values in action will impact the company positively.* Pertanyaan ini mendapat respon positif sebesar 95 persen.

Persepsi karyawan mengenai penerapan nilai-nilai perusahaan sebenarnya sudah cukup baik. Namun bilamana mencermati angka-angka yang masih mendapat respon positif yang rendah, hambatan terletak pada peran supervisor dalam hal memberi contoh dan menindak mereka yang perilakunya tidak sesuai dengan *Code of Conduct*. Bisa dibayangkan bilamana para supervisor sudah bisa memberikan teladan kepada karyawannya maka persepsi terhadap *values* bisa semakin positif.

*Safety Index* hasil *EOS* 2006 menunjukkan kenaikan respon positif sebesar 2 persen menjadi 91 persen. Semua pertanyaan yang berusaha menangkap persepsi karyawan mengenai isu *Safety* perusahaan mengalami peningkatan respon positif kecuali pertanyaan “*The person I directly report to regularly reinforces safe behaviour*” yang turun 4 persen.

Tabel 4.22 Indeks Safety 2005 - 2006

	2005	2006
<b>Safety</b>	<b>89%</b>	<b>91%</b>
I understand my roles & responsibilities in creating a safe work environment.	96%	97%
If a safety issue is identified, it is resolved effectively.	83%	90%
The person that I directly report to regularly reinforces safe behaviors.	89%	85%

Sumber: PT NR

Hasil ini menunjukkan bahwa memang perusahaan perlu memfokuskan diri kepada pemberdayaan supervisor terutama dalam mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan kepada karyawan.

Salah satu isu yang mengalami kenaikan respon positif di *EOS* tahun 2006 adalah *Executive Management*.

Tabel 4.23 Indeks Executive Management 2005 - 2006

	2005	2006
<b>Executive Management</b>	<b>71%</b>	<b>83%</b>
Actions by EM show genuine interest in the well - being of employees	68%	81%
I have confidence that EM is making decisions which will ensure the company's long term success.	74%	85%

Sumber: PT NR

Kenaikan yang terjadi adalah sebesar 12 persen menjadi 83 persen. Dua buah pertanyaan yang ada di dalam isu *Executive Management* mengalami kenaikan respon positif yang cukup signifikan. Manajemen selalu berusaha mengkomunikasikan paket remunerasi yang menjadi kebijakannya secara terus menerus. Tujuan kegiatan ini

adalah agar karyawan dapat merasakan bahwa perusahaan terbuka terhadap kesejahteraan hidup mereka. Lebih dari itu perusahaan terlihat lebih peduli dengan melakukan kegiatan ini secara terbuka.

Kompensasi yang merupakan salah satu faktor penting dalam mempengaruhi *engagement*, mengalami respon positif yang sedikit menurun dibandingkan tahun sebelumnya, yakni sebesar satu persen menjadi 91 persen.

Tabel 4.24 Indeks Compensation 2005 - 2006

	2005	2006
Compensation	92%	91%
Compared to similar jobs in other companies where I could work, my total compensation is :	92%	91%

Sumber: PT NR

Namun penurunan ini masih belum signifikan karena kebijakan CAT secara global yang kemudian juga harus diikuti oleh PT NR sebagai perusahaan *Join Venture*-nya dalam hal penggajian. Kebijakan CAT dimanapun di dunia adalah menggaji karyawannya di level *75<sup>th</sup> percentile*. Maksudnya adalah bahwa PT NR tidak akan menggaji di level yang paling rendah di pasar dan juga tidak akan menggaji yang paling tinggi. Sehingga bagaimanapun naiknya barang-barang kebutuhan pokok, bilamana menurut survei pasar tenaga kerja perusahaan masih di dalam kelompok *75<sup>th</sup> percentile* tersebut maka gaji karyawan pun akan tetap.

Ada 2 buah isu baru yang dipertanyakan di dalam *EOS* 2006, antara lain:

- Strategy. Pertanyaan-pertanyaannya adalah:
  - *I understand the company strategy and how my workgroup supports it.* Pertanyaan ini mendapat respon positif dari karyawan sebesar 87 persen.

- *I am informed in a timely basis regarding my workgroup's progress on our goals and objectives.* Pertanyaan ini mendapat respon positif dari karyawan sebesar 80 persen.

Tabel 4.25 Indeks Strategy 2006

	2005	2006
<b>Strategy</b>	<b>N/A</b>	<b>88%</b>
I understand the company strategy and how my workgroup supports it.		87%
I am informed on a timely basis regarding my workgroup's progress on our goals & objectives.		80%

Sumber: PT NR

▪ **Quality.** Pertanyaan-pertanyaannya adalah:

- *I have had sufficient training to produce a quality product or services.* Pertanyaan ini mendapat respon positif sebesar 65 persen.
- *The person I directly report to sets the example that quality is a priority.* Pertanyaan ini mendapat respon positif sebesar 75 persen.
- *The person I directly report to regularly discusses quality and its importance.* Pertanyaan ini mendapat respon positif sebesar 74 persen.
- *Overall, I believe the quality products and or services my workgroup delivers is improving.* Pertanyaan ini mendapat respon positif sebesar 83 persen.

Tabel 4.26 Indeks Quality 2005 - 2006

	2005	2006
<b>Quality</b>	<b>N/A</b>	<b>74%</b>
I have had sufficient training to produce a quality product and/or service.		65%
The person I directly report to sets the example that quality is a priority.		75%
The person I directly report to regularly discusses quality and its importance.		74%
Overall, I believe the quality of products and/or services my workgroup delivers is improving.		83%

Sumber: PT NR

Mencermati dua isu baru tersebut di atas serta index hasilnya, bisa ditangkap bahwa karyawan masih sangat menganggap bahwa proses pelatihan yang selama ini dijalankan oleh perusahaan kurang. Persepsi ini sangat penting untuk dirubah menjadi lebih positif mengingat teori pada bab sebelumnya mengatakan bahwa *confidence* atau percaya diri karena sebuah proses pelatihan yang cukup adalah sangat penting dalam mempengaruhi *engagement*. Hasil di atas juga menunjukkan bahwa perusahaan harus lebih berusaha lagi menjelaskan kepada karyawannya bahwa pelatihan bisa dalam berbagai bentuk, baik *On The Job* maupun *Off The Job*.

#### IV.2.2 Rencana Kegiatan untuk Perbaikan

Melihat dan mencermati hasil Employee Opinion Survey 2006 di atas juga komentar-komentar dilontarkan karyawan, perusahaan berusaha menanggapi dengan serangkaian rencana kegiatan (*Action Plan*). PT KX memprioritaskan beberapa isu yang sebaiknya menjadi fokus PT NR, antara lain:

- *Workgroup Effectiveness.*
- *Strategy.*
- *Executive Management.*
- *Values.*
- *Learning and Development.*
- *Diversity.*

Perusahaan kemudian berusaha menanggapi hasil *EOS* dengan sebagian besar kegiatannya berfokus pada perbaikan persepsi karyawan mengenai isu *Learning and Development* terlebih dahulu. Inisiatif yang kemudian berusaha di implementasikan adalah sebagai berikut:

- Mengimplementasikan *Succession Management Process*. Kegiatan ini bertujuan untuk melakukan suksesi secara lebih terencana, melalui proses identifikasi dan mengembangkan talenta yang dimiliki seorang karyawan. Proses ini juga membantu perusahaan mengoptimalkan keahlian yang dimilikinya. Slogan atau semboyan yang digunakan adalah "*Right People – Right Place – Right Time*". Proses ini juga digunakan perusahaan bahwa suksesi serta pergerakan apapun di dalam tubuh perusahaan adalah bersifat objektif dan jauh dari unsur KKN.
- Mengembangkan dan mengimplementasikan perencanaan pelatihan bagi karyawan kantor dan bagian produksi di dalam koridor *Succession Management Process*.
- Berusaha memperbaiki kemampuan berbahasa Inggris karyawan dengan memberikan kursus.
- Mengadopsi CAT *Succession Management Process* untuk PT NR.

Beberapa kegiatan berikutnya adalah untuk menanggapi beberapa isu dalam rangka mempengaruhi *engagement* sekaligus, seperti *Leadership* dan *Workgroup Effectiveness*. Kegiatan-kegiatan tersebut antara lain:

- Memastikan bahwa setiap karyawan dievaluasi sesuai dengan alat ukur yang objektif yang sudah ditetapkan dalam peraturan perusahaan. Misalkan kinerja diukur melalui pencapaian target atau proyek-proyek yang menjadi tanggung jawab mereka.
- Mengevaluasi performa harus dilakukan secara periodik sehingga karyawan bisa secara berkala juga merasa bahwa setiap pekerjaan yang dilakukannya dimonitor oleh perusahaan.

Dua buah kegiatan di atas bisa mempengaruhi persepsi karyawan terhadap manajemen khususnya supervisor langsung mereka. Jurnal Corporate Leadership Council menyebutkan bahwa peran manajer langsung adalah sangat krusial dalam mempengaruhi *engagement*. Riset menyebutkan berbagai peran manajer yang jauh lebih banyak dibandingkan peran-peran lainnya seperti Manajemen Eksekutif.

Pada EOS 2006 isu kompensasi turun 1 persen, walaupun masih di kisaran 91 persen perusahaan tetap berusaha menanggapi isu ini dengan kegiatan antara lain:

- Mengevaluasi paket kompensasi karyawan di level manajerial untuk setahun ke depan.
- Mengevaluasi paket kompensasi karyawan di bagian produksi.

Kompensasi tetap dievaluasi berdasarkan kebijakan kompensasi CAT yakni *75th percentile*. Hal ini berikutnya dikomunikasikan melalui supervisor agar jelas alasan naik atau tidaknya kompensasi di periode tertentu.

Keinginan untuk diasosiasikan dengan sesuatu yang positif adalah sangat wajar dimiliki oleh semua orang tak terkecuali karyawan sebuah perusahaan. Hal ini yang kemudian menjadi dasar pemikiran bahwa nilai-nilai baik yang dimiliki perusahaan, bila bisa disosialisasikan kepada karyawan dengan benar, maka akan mempengaruhi *engagement*-nya. Perusahaan dalam hal ini di tahun 2006 melakukan 2 buah kegiatan yang cenderung kepada kepedulian sosial. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah:

- Mencanangkan program-program *Corporate Social Responsibility*, seperti memberikan edukasi kepada masyarakat mengenai bahayanya Demam Berdarah.

- *Corporate Social Responsibility* yang terbaru dilakukan perusahaan adalah pemberian dana serta kurikulum yang berstandar internasional bagi sekolah kejuruan menengah di daerah tempat PT NR.
- Sosialisasi secara terus menerus tentang *Our Values in Action*.

Kepedulian yang ditunjukkan perusahaan terhadap masyarakat sekitar diharapkan selain bermanfaat bagi masyarakat sekitar, juga mampu membangun rasa bangga karyawan yang bekerja di PT NR. Menunjukkan nilai-nilai baik perusahaan yakni peduli terhadap kesejahteraan dan kemajuan lingkungan sekitarnya adalah hal yang positif. Keinginan untuk diasosiasikan dengan nilai-nilai yang baik adalah wajar sehingga kegiatan-kegiatan positif yang dilakukan perusahaan diharapkan mendorong komitmen lebih baik lagi.

### IV.3 Program EOS 2007

Indeks *engagement* 2007 menunjukkan angka yang stabil yakni 86 persen. Angka terendah adalah isu *Learning and Development*, namun demikian index ini lebih baik dari tahun 2006. Urutan ke-dua terendah adalah yang menyangkut isu *Executive Management* dan terjadi penurunan drastis dari tahun sebelumnya yakni sebesar 10 poin menjadi 73 persen. Ada beberapa faktor yang mengalami penurunan respon positif walaupun hanya 1 poin, seperti *Change* dan *Strategy*. Data serta persepsi karyawan yang melengkapinya adalah dari hasil survei dan wawancara dengan Business and HR Manager.

#### IV.3.1 Evaluasi Hasil EOS 2007

Ada beberapa pertanyaan di dalam *Engagement Index* yang mengalami penurunan respon positif, antara lain:

- *I would recommend our company to a friend as a great place to work.* Pertanyaan ini mengalami penurunan respon positif sebesar 1 poin menjadi 86 persen.
- *Our company inspires me to do my best work.* Pertanyaan ini mengalami penurunan respon positif sebesar 2 poin menjadi 88 persen.
- *My job provides me with a certain personal accomplishment.* Pertanyaan ini mendapat respon positif yang lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya yakni sebesar 3 poin menjadi 76 persen.
- *I am personally motivated to help our company be successful.* Pertanyaan ini mendapat respon positif yang lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 3 poin menjadi 93 persen.
- *I really care about our company's future.* Pertanyaan ini mendapat respon positif yang lebih rendah dibandingkan tahun 2006 sebesar 2 poin menjadi 94 persen.
- *Taking everything into account, how satisfied are you with your current job?* Pertanyaan ini mendapat respon positif yang lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 1 poin menjadi 68 persen.

Tabel 4.27 Indeks Engagement 2005 - 2007

	2005	2006	2007
<b>New Engagement</b>	<b>83%</b>	<b>86%</b>	<b>86%</b>
<b>Engagement</b>	<b>86%</b>	<b>89%</b>	<b>89%</b>
I would recommend our company to a friend as a great place to work.	83%	87%	86%
Our company inspires me to do my best work.	87%	90%	88%
I am proud to tell others I work here.	76%	80%	83%
My job provides me with a sense of personal accomplishment.	72%	79%	76%
I understand how my workgroup contributes to our company's success.	83%	89%	89%
I understand how my role contributes to our company's success.	91%	95%	95%
I am willing to put in a great deal of effort beyond what is expected to help my workgroup succeed.	94%	90%	93%
I am personally motivated too help our company be successful.	94%	96%	93%
I really care about our company's future.	95%	96%	94%
<b>Old Engagement</b>	<b>73%</b>	<b>76%</b>	<b>76%</b>
I would prefer to remain with the company even if a comparable job were available in another company.	76%	76%	78%
Taking everything into account, how satisfied are you with your current job?	66%	69%	68%
I would recommend Caterpillar to others as a good place to work.	77%	82%	

Sumber: PT NR

Walaupun terdapat penurunan di beberapa pertanyaan namun bilamana dirata-ratakan angka masih menunjukkan 86 persen. Index ini masih dikategorikan sebagai hasil yang baik oleh manajemen mengingat target yang ditentukan sebelumnya adalah 80 persen. Pertanyaan-pertanyaan yang menunjukkan penurunan juga sebagian besar masih berada di kisaran di atas 80 persen, walau ada yang serendah 68 namun angka ini tidak beda jauh dengan tahun sebelumnya.

Indeks kepemimpinan di tahun 2007 juga menunjukkan tren yang naik sebesar 7 poin menjadi 76 persen. Semua pertanyaan yang ada di dalam isu *Leadership* ini mengalami kenaikan respon positif. Hal ini dipicu oleh fokusnya perusahaan dalam memperbaiki peran supervisor langsung dari setiap karyawan.

Tabel 4.28 Indeks Leadership 2005 - 2007

	2005	2006	2007
<b>Leadership</b>	<b>66%</b>	<b>69%</b>	<b>76%</b>
The person I directly report to (TPIDRT) : Demonstrate genuine concern for me as a person.	58%	66%	70%
TPIDRT : Seeks opportunities to support my long term development.	61%	60%	69%
TPDIART : Works to minimize unnecessary procedures.	67%	68%	75%
TPDIART : Gives me the authority to make decisions required to do my job well.	76%	77%	81%
TPDIART : Sets challenging yet attainable goals.	58%	67%	73%
TPDIART : Provides effective performance-based feedback.	64%	63%	77%
TPDIART : Makes job expectations clear.	74%	76%	82%
TPDIART : Promotes teamwork and cooperations.	73%	74%	84%

Sumber: PT NR

Isu Diversity di tahun 2007 juga mengalami kenaikan yang signifikan yakni sebesar 5 poin menjadi 77 persen. Semua pertanyaan di dalam isu ini juga secara merata mengalami peningkatan respon positif dengan rata-rata kenaikan sebesar 5.4 poin. Mencermati kembali pertanyaan-pertanyaannya dan tanggapan atau *Action Plans* yang diimplementasikan, fokus terhadap komunikasi antar karyawan dengan manajemen terbukti berhasil mempengaruhi persepsi terhadap *Diversity*.

Tabel 4.29 Indeks Diversity 2005 - 2007

	2005	2006	2007
<b>Diversity</b>	<b>66%</b>	<b>72%</b>	<b>77%</b>
I have the same opportunity to succeed as others with similar education and experience.	66%	71%	75%
My ideas and opinions are highly valued, even when they differ from others.	66%	68%	72%
I understand I have a role in building a diverse & inclusive environment within my workgroup.		80%	85%
The person I directly report to creates an environment where diversity and inclusion are valued.		66%	78%
I see efforts by my local management to build an inclusive environment.		73%	75%

Sumber: PT NR

*Change Index* 2007 mengalami sedikit penurunan yakni sebesar 1 poin menjadi 81 persen. Angka ini adalah hasil rata-rata dari 2 buah pertanyaan yang satu mengalami kenaikan respon positif dan yang lainnya mengalami penurunan.

Tabel 4.30 Indeks Change 2005 - 2007

	2005	2006	2007
<b>Change Index:</b>	<b>73%</b>	<b>82%</b>	<b>81%</b>
Our company helps prepare me for changes that are made.	69%	84%	79%
My workgroup does an effective job managing change.	78%	80%	84%

Sumber: PT NR

Pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah:

- *Our company helps prepare me for changes that are made.* Pertanyaan ini mengalami penurunan respon positif sebesar 5 poin. Hal ini berarti masih ada jumlah yang cukup signifikan yang menganggap perusahaan kurang memberikan tools yang berguna untuk menghadapi sebuah perubahan. Karyawan kemudian merasa tidak siap dan kurang percaya diri terhadap perubahan tersebut.
- *My workgroup does an effective job managing change.* Pertanyaan ini mengalami respon positif yang naik sebesar 4 poin menjadi 84 persen.

Pertanyaan terakhir di atas yang kemudian menyeimbangkan sehingga turunnya poin pada isu *Change* ini tidak drastis.

*Learning and Development Index 2007* menunjukkan angka yang lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya yakni menjadi 70 persen. Semua pertanyaan yang ada di dalam isu *Learning and Development* ini juga mengalami peningkatan respon positif. Mencermati hasil ini dan *Action Plans* yang diimplementasikan selepas *EOS 2006*, menunjukkan keberhasilan perusahaan mempengaruhi persepsi karyawan mengenai isu *Learning and Development*.

Tabel 4.31 Indeks Learning and Development 2005 - 2007

	2005	2006	2007
<b>Learning and Development:</b>	<b>61%</b>	<b>66%</b>	<b>70%</b>
Time and money is invested in my professional growth and development.	62%	68%	74%
I have good career oppportunities at our company.	61%	63%	67%

Sumber: PT NR

*Workgroup Effectiveness Index* secara umum juga mengalami peningkatan respon positif dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 3 poin menjadi 82 persen.

Terdapat 2 buah pertanyaan yang mengalami penurunan respon positif, yakni:

- *I feel appreciated at work.* Pertanyaan ini turun respon positifnya dibandingkan tahun lalu sebesar 1 poin menjadi 80 persen. Hal ini dikarenakan perusahaan memang masih memikirkan bentuk apresiasi yang cocok sehingga persepsi tersebut bisa lebih tepat guna. Teori pada bab sebelumnya juga menyebutkan bahwa apresiasi tidak selalu berhasil bilamana dalam bentuk uang, bahwa ada bentuk lain yang bisa lebih efektif. Namun memang apresiasi yang selain uang ini menjadi sesuatu yang masih intangible.
- *The amount of work I am expected to do is realistic.* Pertanyaan ini menurun respon positifnya disebabkan oleh semakin intensnya target-target yang ditetapkan kepada karyawan. Ditambah lagi dengan banyaknya proyek yang sedang ditangani oleh perusahaan secara keseluruhan. Bilamana hal ini disampaikan secara salah oleh para supervisor, yang semestinya merupakan tantangan yang positif bagi karyawan berbalik menjadi beban.

Tabel 4.32 Indeks Workgroup Effectiveness 2005 - 2007

	2005	2006	2007
<b>Workgroup effectiveness</b>	<b>75%</b>	<b>79%</b>	<b>82%</b>
My workgroup works well together.	83%	80%	89%
We quickly resolve issues that interfere with our workgroup's effectiveness.	70%	75%	87%
My workgroup consistantly provides good service/products to our customer.	84%	90%	90%
I feel appreciated at work.	71%	81%	80%
I am informed on a timely basis about major developments and decisions that affect me.	59%	70%	70%
The amount of work I am expected to do is realistic.	83%	81%	76%
I believe the information that I get from the person I report to.	73%	75%	80%

Sumber: PT NR

*Six Sigma Index 2007* menunjukkan peningkatan respon positif yang tidak terlalu signifikan yakni hanya sebesar 1 poin menjadi 83 persen. Terdapat 3 buah pertanyaan yang berusaha menangkap persepsi karyawan mengenai *6 Sigma* dan 1 diantaranya mengalami penurunan respon positif.

Tabel 4.33 Indeks 6 Sigma 2005 - 2007

	2005	2006	2007
<b>6 Sigma</b>	<b>79%</b>	<b>82%</b>	<b>83%</b>
6 sigma helps us reach our goals.	83%	84%	89%
6 sigma helps improve what I do.	81%	85%	82%
The person that I directly report to encourages my involvement in 6 sigma.	70%	78%	78%

Sumber: PT NR

Pertanyaan tersebut adalah:

- *6 Sigma helps me improve what i do.* Pertanyaan ini turun respon positifnya sebesar 3 poin menjadi 82 persen.

Manajemen juga memang tidak berfokus pada isu ini karena memang sudah mendapatkan poin yang cukup memuaskan dari tahun ke tahun.

*Values Index 2007* mengalami peningkatan respon positifnya dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 5 poin menjadi 87 persen. Semua pertanyaan di dalam isu ini juga mengalami kenaikan respon positif dipicu oleh beberapa *Actions* sekaligus yakni dengan kegiatan Corporate Social Responsibility dan mensosialisasikan "*our values in action*" secara berkelanjutan.

Tabel 4.34 Indeks Values 2005 - 2007

	2005	2006	2007
<b>Values</b>	<b>74%</b>	<b>82%</b>	<b>87%</b>
Business decisions made in my workgroup follow the code of conduct.	79%	80%	87%
My workgroup does business in an ethical manner.	74%		
What we say we value is reinforced by what we do.	69%	84%	87%
I understand my role in living "our values in action".		92%	92%
The person I directly report to regularly discusses the importance of "our values in action".		76%	82%
The person I directly report to addresses behaviors that do not support "our values in action".		65%	79%
The person I directly report to sets the example for living "our values in action".		63%	73%
I believe "our values in action" will impact my workgroup positively.		92%	95%
The company has clearly explained why "our values in action" is important to our business success.		95%	93%
I believe "our values in action" will impact the company positively.		95%	95%

Sumber: PT NR

Isu keamanan dalam bekerja atau *Safety* mengalami kenaikan respon positif di dalam EOS 2007 ini. Hampir semua pertanyaan mengenai isu ini mengalami kenaikan respon positif kecuali untuk pertanyaan "*If a safety issue is identified, it is resolved effectively*". Pertanyaan ini turun respon positifnya sebesar 2 poin menjadi 88 persen. Walaupun demikian, indeks ini masih dianggap baik mengingat masih berada di kisaran 88 persen.

Tabel 4.35 Indeks Safety 2005 - 2007

	2005	2006	2007
<b>Safety</b>	<b>89%</b>	<b>91%</b>	<b>93%</b>
I understand my roles & responsibilities in creating a safe work environment.	96%	97%	98%
If a safety issue is identified, it is resolved effectively.	83%	90%	88%
The person that I directly report to regularly reinforces safe behaviors.	89%	85%	93%

Sumber: PT NR

Penurunan terbesar terjadi pada isu persepsi karyawan terhadap *Executive Management*, yakni sebesar 10 poin menjadi 73 persen.

Tabel 4.36 Indeks Executive Management 2005 - 2007

	2005	2006	2007
<b>Executive Management</b>	<b>71%</b>	<b>83%</b>	<b>73%</b>
Actions by EM show genuine interest in the well - being of employees	68%	81%	65%
I have confidence that EM is making decisions which will ensure the company's long term success.	74%	85%	81%

Sumber: PT NR

Pada poin ini faktor eksternal ikut memicu bagaimana karyawan menanggapi pertanyaan ini. Pada saat itu keadaan kompensasi atau gaji karyawan sudah tidak mengalami kenaikan selama 2 tahun berturut-turut. Pada sisi perusahaan, manajemen telah berusaha mengikuti kebijakan CAT yang berlaku di seluruh dunia bahwa penggajian karyawan khususnya produksi adalah mengikuti *75th percentile*. Hal ini diberlakukan mengingat produk CAT hasil produksi PT NR akan bersaing dengan produk CAT China, sehingga harga harus kompetitif dan biaya harus efisien. Namun demikian dari sisi karyawan melihat keadaan ini dari sisi kesejahteraan mereka sendiri yang dipengaruhi oleh keadaan perekonomian dalam negeri yang kurang menguntungkan seperti naiknya BBM. Perusahaan menterjemahkan "*well being employee*" sebagai kesejahteraan karyawan secara jangka panjang, dimana ketika tidak kompetitif perusahaan terancam gulung tikar. Di sisi lain karyawan menterjemahkan kata yang sama dengan kesejahteraan dalam bentuk kenaikan kompensasi karena kebutuhan barang pokok naik.

*Compensation Index 2007* menunjukkan bahwa karyawan sebenarnya sadar bahwa gaji mereka sudah cukup tinggi di pasar tenaga kerja dengan stabilnya respon positif terhadap isu ini dari tahun sebelumnya.

Tabel 4.37 Indeks Compensation 2005 - 2007

	2005	2006	2007
<b>Compensation</b>	<b>92%</b>	<b>91%</b>	<b>91%</b>
Compared to similar jobs in other companies where I could work, my total compensation is :	92%	91%	91%

Sumber: PT NR

Terjadi penurunan terhadap *Strategy Index* sebesar 1 poin menjadi 87 persen. Semua pertanyaan di dalam isu *Strategy* turun sebesar 2 poin. Namun demikian penurunan ini masih dimaklumi oleh manajemen mengingat masih dalam kisaran 87 persen.

Tabel 4.38 Indeks Strategy 2005 - 2007

	2005	2006	2007
<b>Strategy</b>	<b>N/A</b>	<b>88%</b>	<b>87%</b>
I understand the company strategy and how my workgroup supports it.		87%	85%
I am informed on a timely basis regarding my workgroup's progress on our goelas & objectives.		80%	78%

Sumber: PT NR

Termasuk yang mengalami respon positif tertinggi dari tahun sebelumnya adalah *Quality Index*. Kenaikan yang terjadi adalah sebesar 9 poin menjadi 83 persen. Semua pertanyaan mendapatkan kenaikan respon positif dan menandakan bahwa karyawan di tahun ini cukup percaya diri dengan bekal pelatihan yang diberikan sehingga mampu memberikan yang terbaik kepada pelanggan. Teori pada bab sebelumnya menyebutkan bahwa penyediaan sarana dan prasarana dalam bekerja dapat mempengaruhi komitmen seseorang.

Tabel 4.39 Indeks Quality 2005 - 2007

	2005	2006	2007
<b>Quality</b>	<b>N/A</b>	<b>74%</b>	<b>83%</b>
I have had sufficient training to produce a quality product and/or service.		65%	75%
The person I directly report to sets the example that quality is a priority.		75%	83%
The person I directly report to regularly discusses quality and its importance.		74%	84%
Overall, I believe the quality of products and/or services my workgroup delivers is improving.		83%	90%

Sumber: PT NR

#### IV.3.2 Rencana Kegiatan untuk Perbaikan

Mencermati hasil *EOS* 2007, langsung mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan suatu set kegiatan yang akan berusaha mempengaruhi persepsi karyawan pada survei berikutnya. Fokus manajemen adalah pada isu *Executive Management* yang juga berkaitan dengan *Compensation*. Kegiatan-kegiatan yang diimplementasikan adalah sebagai berikut:

- Mengevaluasi rencana kompensasi yang akan diberikan di tahun 2008 dengan tidak lupa memasukkan data survey pasar. Rencana evaluasi kompensasi ini dilakukan untuk gaji karyawan produksi dan kantor.
- Manajemen juga akan mengikutsertakan karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam mengembangkan system penggajian.

Dua buah kegiatan di atas dilakukan manajemen untuk memberikan karyawan sedikit kontrol terhadap nasibnya di dalam perusahaan. Hal ini menurut Seijts dan Crim (2006) sangat penting guna menciptakan suasana dimana karyawan merasakan idenya dihargai dan keberadaannya di dalam organisasi diakui.

Fokus berikutnya adalah dalam menanggapi isu *Learning and Development*, dimana juga telah disarankan oleh PT KX. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah antara lain:

- Menggunakan *Talent Management System* sebagai alat untuk memanager suksesi.
- Mengembangkan alat yang sederhana agar bisa menangkap mereka yang berbakat di dalam perusahaan.
- Mengembangkan strategi untuk mengimplementasikan rencana pelatihan untuk karyawan kantor maupun produksi.

Perusahaan sejalan dengan beberapa argumentasi beberapa pakar, bahwa peran manajer adalah sangat penting dalam mempengaruhi komitmen karyawan. Manajemen kemudian mengimplementasikan beberapa kegiatan, antara lain:

- Mengembangkan proses evaluasi bagi karyawan produksi yang seragam sehingga *feedback* yang diperoleh objektif.
- Memberi kesempatan bagi karyawan untuk mengkomunikasikan ide-idenya di dalam sebuah forum sehingga merasa dihargai.

Kegiatan berikutnya adalah untuk menanamkan *values* perusahaan di dalam perilaku karyawannya dengan mengadakan "*Our Values in Action Refresher Training*". Hal yang diharapkan dari kegiatan ini adalah perilaku karyawan sehari-hari dalam bekerja mengadopsi *Code of Conduct* walaupun para supervisor langsung mereka belum bisa memberikan contoh yang maksimal.

Semua kegiatan di atas yang dilakukan untuk menanggapi hasil survei 2007 diharapkan mampu mempengaruhi hasil survei 2008 dan pada gilirannya akan mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan.

BAB V membahas secara khusus implikasi manajerial dari penerapan EOS dalam perusahaan dan dampak positifnya terhadap kinerja perusahaan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### V.1 Kesimpulan

- Employee Opinion Survey (EOS) merupakan alat yang tepat bagi manajemen perusahaan untuk mengetahui indeks *Engagement* (*Engagement Index*) karyawannya.
- EOS yang dilakukan setiap tahunnya merupakan pendorong terlaksananya suatu set rencana kegiatan. Harapan dari kegiatan yang dilakukan menanggapi hasil serta komentar EOS adalah karyawan merasa dirinya secara individu diperhatikan oleh perusahaan. Pada level berikutnya karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja.
- Bila melihat data yang disajikan, angka *Engagement Index* PT NR bergerak ke arah yang positif dan hanya di tahun 2007 kemarin saja yang stabil tidak bergerak. Hal ini dikarenakan perusahaan selalu menanggapi hasil EOS dengan suatu set rencana kegiatan yang dijalankan dan dievaluasi perkembangannya. Alasan berikutnya adalah bahwa pada kenyataannya perusahaan mencoba untuk sangat terbuka sekali kepada setiap karyawannya baik itu yang dibagian produksi maupun di level manajerial. Keterbukaan yang sangat dirasakan adalah dalam berbagai hal yang menyangkut hajat hidup karyawan mulai dari kejelasan kompensasi dan benefit hingga kelayakan transportasi.
- Sebelum melakukan berbagai macam kegiatan peran EOS yang sangat penting bagi perusahaan adalah sebagai *snapshot* atau gambaran keadaan *engagement* karyawan pada suatu periode tertentu. Apakah itu menunjukkan indeks

*engagement* yang buruk ataupun yang baik. Ketika baik, maka manajemen memikirkan tindakan-tindakan apa saja yang memungkinkan untuk hal tersebut dipertahankan. Rangkaian kegiatan mulai dari pengumpulan jawaban hasil survei hingga analisis hasil dan kemudian penentuan serta penerapan serangkaian rencana kegiatan ini terbukti efektif. Hasil program EOS 2005 - 2007 yang ditentukan targetnya sejak 2004 semuanya tercapai, bahkan melebihi angka yang ditargetkan.

- Setelah beberapa tahun EOS dijalankan oleh PT NR, terdapat hambatan yang jelas muncul dalam rangka pelaksanaannya, yakni bahasa. Terdapat beberapa pertanyaan yang sulit dimengerti arah tujuannya yang menggunakan kata serapan seperti “inklusif”. (lihat lampiran 6) Mengingat pentingnya EOS sebagai alat perusahaan menangkap tingkat *engagement* karyawan, maka tujuan utama dari hasil survey ini adalah menghasilkan jawaban yang mendekati akurat. Semakin jelas sebuah pertanyaan yang disajikan maka akan semakin jelas bagi karyawan untuk menjawab pertanyaan tersebut.
- Melihat pergerakan indeks atas isu-isu yang mempengaruhi *engagement*, maka bisa disimpulkan bahwa peran manajer atau supervisor langsung adalah sangat penting. Hal ini juga bisa dilihat dari pertanyaan-pertanyaan yang berusaha menangkap peran supervisor tidak hanya terdapat di dalam isu *Leadership* saja, namun juga ada di *Diversity*, *6 Sigma*, *Values*, *Safety*, *Quality* dan *Workgroup Effectiveness*. Terutama dalam rangka menjembatani kebijakan perusahaan sehingga bisa lebih baik dicerna oleh karyawan. Tanpa berusaha mengecilkan usaha manajemen dalam rangka menentukan serangkaian rencana kegiatan dalam rangka menanggapi EOS setiap tahun, namun bilamana tidak ada peran manajer atau supervisor, program-program tersebut

juga tidak akan efektif. Untuk isu yang sudah jelas manfaatnya bagi kemaslahatan bersama seperti *Safety*, para manajer atau supervisor tidak perlu lagi menjelaskan pentingnya secara lebih jauh. Namun demikian, kemampuan manajer akan sangat diuji bilamana dihadapkan oleh isu kebijakan perusahaan mulai kompensasi sampai isu pengembangan individual karyawan secara jangka panjang. Bilamana mencermati isu-isu yang masih mendapat respon positif dibawah 80 persen walaupun meningkat dari tahun ke tahun seperti; *Leadership, Diversity, dan Learning and Development*, kuncinya terletak di komunikasi antar supervisor dengan karyawannya. *Learning and Development* misalkan, perusahaan memiliki semua sarana atau alat yang memungkinkan adanya jenjang karir bagi setiap karyawan tak terkecuali di bagian produksi. Semua database karyawan tersedia lengkap dengan tingkatannya masing-masing. *Welder* atau pekerja las ada sistem gradasinya sendiri-sendiri sehingga *welder* dengan tingkat tertentu akan mendapat kesempatan menjadi supervisor lebih dulu dibandingkan mereka yang masih di level bawah. Kegiatan berupa *Job Evaluation* dan *Appraisals* sudah dilakukan perusahaan hanya saja dibutuhkan lebih komunikasi dari para manajer agar kegiatan-kegiatan ini dilihat serta dirasakan juga oleh karyawan. Tidak ingin terkesan setengah-setengah, semua kegiatan tersebut di atas adalah hasil pemikiran beberapa konsultan sumber daya manusia ternama seperti Hay Group.

- Pergerakan indeks juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, yakni yang paling dominan adalah keadaan ekonomi tanah air. Karyawan yang sadar bahwa kompensasi yang didapat di PT NR sudah cukup tinggi pun akan memberikan komentar negatif terhadap perusahaan ketika kebijakannya adalah tidak menaikkan gaji selama dua tahun. Kata "*well-being*" yang ditanyakan kepada

karyawan adalah lebih dimaksudkan kepada hal jangka panjang, sedangkan karyawan tidak memahami maksud tersebut. Kompetisi PT NR dengan perusahaan *joint venture* serupa di Asia menjadi lebih tidak penting dibandingkan harga BBM atau susu yang melambung akibat keadaan ekonomi dalam negeri. Keinginan karyawan yang lebih baik menetap bilamana ada lowongan di tempat lain juga dipengaruhi oleh pasar tenaga kerja yang sedang surplus namun defisit lapangan pekerjaan. Pasar tenaga kerja ini merupakan faktor eksternal.

## V.2 Saran

- Mengingat pertanyaan – pertanyaan yang disajikan awalnya adalah dalam bahasa Inggris yang kemudian baru diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, maka saran penulis yang pertama adalah agar melakukan usaha-usaha menjelaskan kembali maksud dari pertanyaan tersebut. Persepsi terhadap suatu pertanyaan mempengaruhi karyawan dalam menjawabnya. Semakin jelas maksud pertanyaan ditangkap oleh reponden semakin jelas pula jawaban yang diberikan dan hal ini adalah krusial mengingat EOS ini merupakan acuan perusahaan dalam nantinya mengimplementasikan serangkaian rencana kegiatan. Contoh beberapa pertanyaan yang sulit dimengerti ataupun diterjemahkan antara lain; *“I understand i have a role in building a diverse and inclusive enviroment within my group”*; *“The person i directly report to creates an enviroment where diversity and inclusion are valued”*; *“I see efforts by my local management to build an inclusive enviroment”*; *“Actions by Executive Management show genuine interest in well – being of employees”*.

- Walaupun di dalam rencana kegiatan manajemen selalu mengagendakan para supervisor untuk terus berusaha menjelaskan pertanyaan-pertanyaan, namun penulis menyarankan penjelasan dilakukan oleh koordinator atau mereka yang berkepentingan, dilakukan tidak terlalu jauh dari masa pengisian survey. Mengingat survey yang dilakukan secara “online” dan per-kloter, maka akan lebih baik lagi bilamana penjelasan dilakukan sebelum setiap kloter mulai. Pembuatan “*cheat sheet*” atau panduan survei juga akan sangat membantu karyawan dalam mengisi pertanyaan survei.
- Saran berikutnya adalah lebih memberdayakan kemampuan “supervisors” atau “middle managers” dalam hal mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan perusahaan yang menyangkut kesejahteraan karyawan. Mengingat perbandingan antara karyawan di bagian produksi agak jauh dari segi jumlah, maka saran penulis berikutnya agar peningkatan kualitas komunikasi fokus di bagian tersebut. Manajer-manajer di level lini tersebut juga harus bisa menjadi “penengah” yang baik antara manajemen dengan karyawan. Menjelaskan tantangan yang dihadapi dalam mencapai “goals” atau target-target yang telah ditetapkan manajemen harus bisa dilakukan dengan baik agar karyawan tidak merespon penetapan tersebut secara negatif. Supervisor diharapkan mampu membuat setiap target mampu dicapai oleh karyawannya.

## DAFTAR PUSTAKA

Buckingham, Marcus; Coffman, Curt (2005), *First, Break All The Rules: What the World's Greatest Manager do Differently*, Pocket Books Imprint of Simon Schuster UK.

Corporate Leadership Board (2004), *The Effort Dividend*, *Corporate Leadership Council*.

Drucker, Peter F. (2007), *People and Performance: The Best of Peter Drucker On Management*, Harvard Business School Press.

Michaels, Ed., Henfield-Jones, Helen., and Axelrod, Beth (1998), *The War for Talent*, in Charles Fishman, *The War for Talent* at <http://www.fastcompany.com/magazine/16/mckinsey.html>, akses pada Desember 2007.

Rutledge, Tim (2005), *Getting Engaged: The New Workplace Loyalty*, Mattanie Press.

Seijts, Gerard H.; Crim, Dan (2006), *The Ten C's of Employee Engagement*, *Ivey Business Journal*, March/April, [www.iveybusinessjournal.com](http://www.iveybusinessjournal.com), pp. 1-6.

Simanjuntak, Yeni H., *Investasi Alat Berat Bakal Terus Naik*, *Bisnis Indonesia* 24 Oktober 2007.

Ulrich, Dave (1997), *Human Resources Champions*, Harvard Business School Press.

Lampiran 1. Perusahaan yang Berpartisipasi dalam Survei Corporate Leadership Council

**More than 50,000 employees from 59 organizations, 30 countries, and 14 industries participated in the 2004 survey**

**3COM** **BRASILELCO** **Exelon.** **STANCORP. FINANCIAL GROUP**  
**ABSA** **BREMER** **FDIC** **STARWOOD**  
**Adelatic Bank** **Bluecross BlueShield of Pennsylvania** **Level(3)** **STERLING FINANCIAL CORPORATION**  
**aerostar** **Carbon Composites, Inc.** **LIQ NEERUN LIMITED** **STANBANK**  
**AIB** **Centrelink** **HSR BLOCK** **WALMART**  
**ALLTEL CORPORATION** **Ciba** **HARRAH'S** **THOMSON (GAS)**  
**ANDRACO** **Hokim Group** **INGRAM MICRO** **Sanlam**  
**ARLINGTON SERVICE** **Duke Energy.** **NOKIA** **SIEBEL**  
**BELO** **BEKAERT** **PotashCorp** **Smurfit-Stone**  
**WOODSIDE**

Source: Corporate Leadership Council 2004 Employee Engagement Survey.

State of Workforce Engagement

GOOD NEWS, BAD NEWS

Approximately 13 percent of the overall workforce is highly uncommitted...

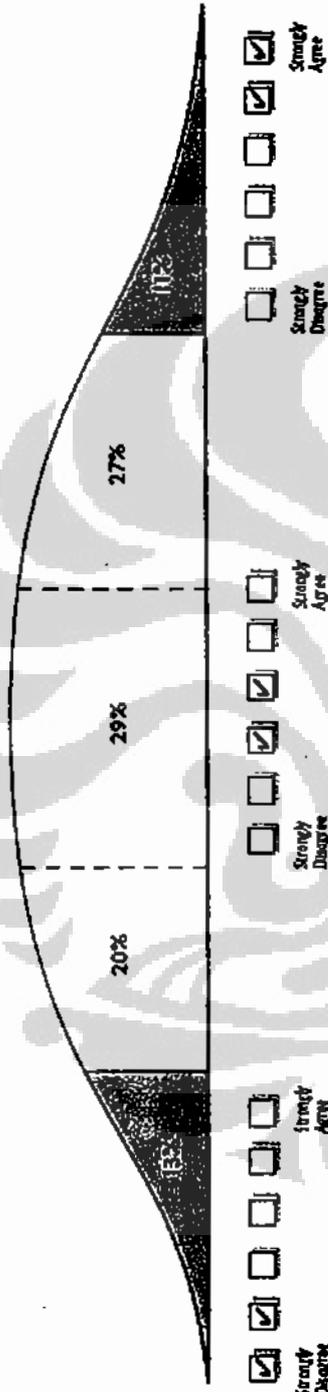
...76 percent are "up for grabs," neither fully committed or uncommitted...

...and the remaining 11 percent are highly committed

The "Disaffected"

The "Agnostics"

The "True Believers"



Poorer performers who frequently put minimal energy into their work.  
Four times more likely to leave the organization than the average employee.  
Nine times more likely to leave the organization than the true believers.

Employees neither so great lengths in their job nor do they shirk their work.  
Significant variation in intent to stay.

High performers who frequently help others with heavy, high-focus projects, for extra duties, and are constantly looking for ways to do their jobs better.  
Half as likely to leave the organization as the average employee.  
Nine times more likely to stay with the organization than the disaffected.

Source: Corporate Leadership Council 2004 Employee Engagement Survey.

# POTENTIAL LEVERS FOR DRIVING ENGAGEMENT

The 2004 Council survey examined more than 300 potential levers, the top 160 of which are listed below

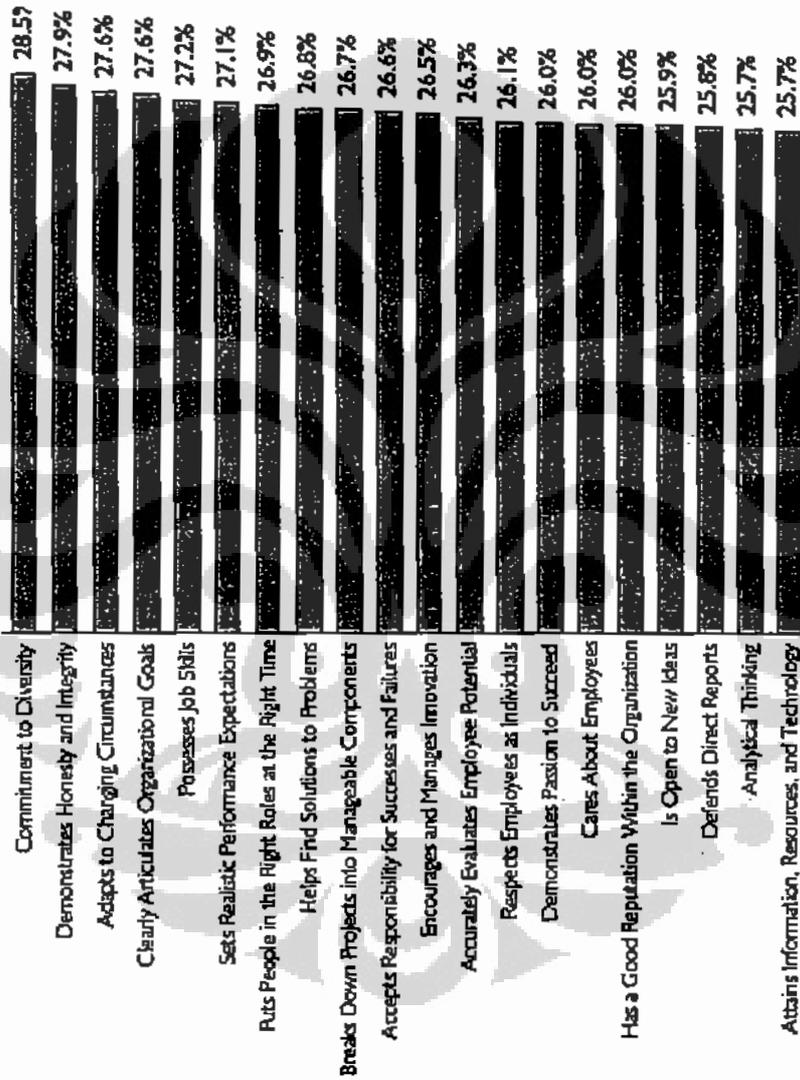
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 401(k) Plan</li> <li>• Ability to Obtain Necessary Information</li> <li>• Manager: Access/Responsibility for Success and Failure</li> <li>• Manager: Accurately Evaluates Employee Performance</li> <li>• Manager: Accurately Evaluates Employee Potential</li> <li>• Manager: Adapts to Changing Circumstances</li> <li>• Amount of General Skills Training Received</li> <li>• Amount of Job-Specific Training Received</li> <li>• Amount of Travel (Actual Versus Desired)</li> <li>• Manager: Analytical Thinking</li> <li>• Manager: Appropriately Handles Crises</li> <li>• Manager: Articulates a Long-Term Vision for the Future</li> <li>• Manager: Attains Information, Resources, and Technology</li> <li>• Base Pay External Equity</li> <li>• Base Pay Internal Equity</li> <li>• Base Pay Satisfaction</li> <li>• Manager: Breaks Down Projects into Manageable Components</li> <li>• Manager: Cares About Employees</li> <li>• Cash Bonus External Equity</li> <li>• Cash Bonus Internal Equity</li> <li>• Cash Bonus Satisfaction</li> <li>• Manager: Clearly Articulates Organizational Goals</li> <li>• Manager: Clearly Communicates Performance Expectations</li> <li>• Onboarding: Clearly Explains Job Importance</li> <li>• Onboarding: Clearly Explains Job Responsibilities</li> <li>• Manager: Clearly Explains Performance Objectives</li> <li>• Compensation External Equity</li> <li>• Development Plan: Emphasis on General Skills Training, Job-Specific Training, Skills and Behaviors, Job Experience, Leadership Training, and Management Training</li> <li>• Development Plan: Employee Influence in Creating</li> <li>• Development Plan: Use</li> <li>• Manager: Differential Treatment of Best and Worst Performers</li> <li>• Diffuse Decision-making Authority</li> <li>• Senior Executive Team Diversity</li> <li>• Domestic Travel</li> <li>• Education Assistance</li> <li>• Effectiveness of Career Advisor</li> <li>• Onboarding: Teaches About Organizational Vision and Strategy</li> <li>• Telecommuting</li> <li>• Manager: Values Work-Life Balance of Employees</li> <li>• Manager: Sets Realistic Performance Expectations</li> <li>• Manager: Treats Direct Reports Equally</li> <li>• Manager: Trusts Employees to Do Their Job</li> <li>• Opportunity to Work with the Senior Executive Team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commission Internal Equity</li> <li>• Commission Satisfaction</li> <li>• Manager: Committed to Diversity</li> <li>• Community Involvement</li> <li>• Company Performance</li> <li>• Connection Between Work and Organizational Strategy</li> <li>• Manager: Creates Clear Work Plans and Timelines</li> <li>• Culture of Flexibility</li> <li>• Culture of Innovation</li> <li>• Culture of Risk Taking</li> <li>• Customer Focus</li> <li>• Day-Care</li> <li>• Manager: Deeply Cares about Employees</li> <li>• Manager: Defends Direct Reports</li> <li>• Manager: Demonstrates Honesty and Integrity</li> <li>• Manager: Demonstrates Passion to Succeed</li> <li>• Development Plan: Challenge</li> <li>• Manager: Has a Good Reputation within the Organization</li> <li>• Health Benefits Information</li> <li>• Manager: Helps Find Solutions to Problems</li> <li>• Manager: Holds People Accountable</li> <li>• Importance of Job to Organizational Success</li> <li>• Importance of Projects to Employees' Personal Development</li> <li>• Manager Inspires Others</li> <li>• Internal Communication</li> <li>• Onboarding: Introduces New Hires to Other New Employees</li> <li>• Senior Executive Team: Is Committed to Creating New Jobs</li> <li>• Manager: Is Friendly and Approachable</li> <li>• Manager: Is Intelligent</li> <li>• Senior Executive Team: Is Open to New Ideas</li> <li>• Job Challenge</li> <li>• Manager: Encourages and Manages Innovation</li> <li>• Manager: Encourages Employee Development</li> <li>• Equity and Recognition</li> <li>• Pension Program</li> <li>• Flexible Work Schedule</li> <li>• Freedom from Harassment in the Workplace</li> <li>• Future Orientation</li> <li>• Understanding of How to Successfully Complete Work Projects</li> <li>• Vacation</li> <li>• Perceived Rewards: Opportunity for Promotion</li> <li>• Short-Term Disability</li> <li>• Health Benefits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Job Fit—Better Suited for Another Position</li> <li>• Job Fit—Type of Work</li> <li>• Job Influence</li> <li>• Job Involvement</li> <li>• Leave Benefits Information</li> <li>• Manager: Lets Upper Management Know of Employee Effectiveness</li> <li>• Manager: Listens Carefully to Views and Opinions</li> <li>• Long-Term Disability</li> <li>• Senior Executive Team: Makes Efforts to Avoid Layoffs</li> <li>• Senior Executive Team: Makes Employee Development a Priority</li> <li>• Manager: Makes Sacrifices for Direct Reports</li> <li>• Maternity Leave</li> <li>• Opportunity Culture</li> <li>• Opportunity to be Promoted</li> <li>• Opportunity to Help Launch a New Business, Initiative, or Program</li> <li>• Opportunity to Help Turn Around a Struggling Business</li> <li>• Opportunity to Spend Time with a Professional Coach</li> <li>• Opportunity to Take Breaks</li> <li>• Opportunity to Work in a Different Country</li> <li>• Opportunity to Work in a Variety of Jobs/Roles</li> <li>• Opportunity to Work in New Divisions or Business Units</li> <li>• Opportunity to Work in New Functional Areas</li> <li>• Opportunity to Work on Things You Do Best</li> <li>• Opportunity to Work with a Mentor</li> <li>• Effectiveness of General Skills Training</li> <li>• Effectiveness of Job-Specific Training</li> <li>• Employee Assistance Program</li> <li>• Employee Stock Ownership Program</li> <li>• Manager: Encourages and Manages Innovation</li> <li>• Perceived Rewards: Size of Annual Bonus</li> <li>• Perceived Rewards: Size of Annual Raise</li> <li>• Manager: Persuades Employees to Move to a Desired Division</li> <li>• Manager: Places Employees in Areas First</li> <li>• Task Variety</li> <li>• Onboarding: Teaches About Group or Division</li> <li>• Manager: Works Harder Than Expected Employees to Work</li> <li>• Total Compensation External Equity</li> <li>• Total Compensation Internal Equity</li> <li>• Total Compensation Satisfaction</li> <li>• Senior Executive Team: Strong in Leading and Managing People</li> <li>• Senior Executive Team: Strong in Personal Characteristics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manager: Possesses Job Skills</li> <li>• Prescription Drug Benefits</li> <li>• Profit-Sharing External Equity</li> <li>• Profit-Sharing Internal Equity</li> <li>• Profit-Sharing Satisfaction</li> <li>• Provides Job Freedom</li> <li>• Provides Necessary Tools and Resources</li> <li>• Onboarding: Provides Work Immediately</li> <li>• Quality of Informal Feedback</li> <li>• Manager: Recognizes and Rewards Achievement</li> <li>• Organization's Reputation of Integrity</li> <li>• Manager: Respects Employees as Individuals</li> <li>• Retirement Information</li> <li>• Senior Executive Team: Strong in Strategy Selection and Implementation</li> <li>• Sufficient Time to Complete Tasks</li> <li>• Sufficient Time to Complete Tasks</li> <li>• Sufficient Tools and Resources</li> <li>• Manager: Respects Employees as Individuals</li> <li>• Retirement Information</li> <li>• Safe Workplace</li> <li>• Sick Leave</li> <li>• Stock Bonus External Equity</li> <li>• Stock Bonus Internal Equity</li> <li>• Stock Bonus Satisfaction</li> <li>• Senior Executive Team: Strong in Day-to-Day Process Management</li> <li>• Refreshing Medical Group Plan</li> <li>• Paid Time-Off Bank</li> <li>• Pension</li> <li>• Manager: Puts People in the Right Roles at the Right Time</li> <li>• Safety of Tasks</li> </ul>
---	--	---	--

Lampiran 4. Aktifitas manajer yang dapat mempengaruhi effort

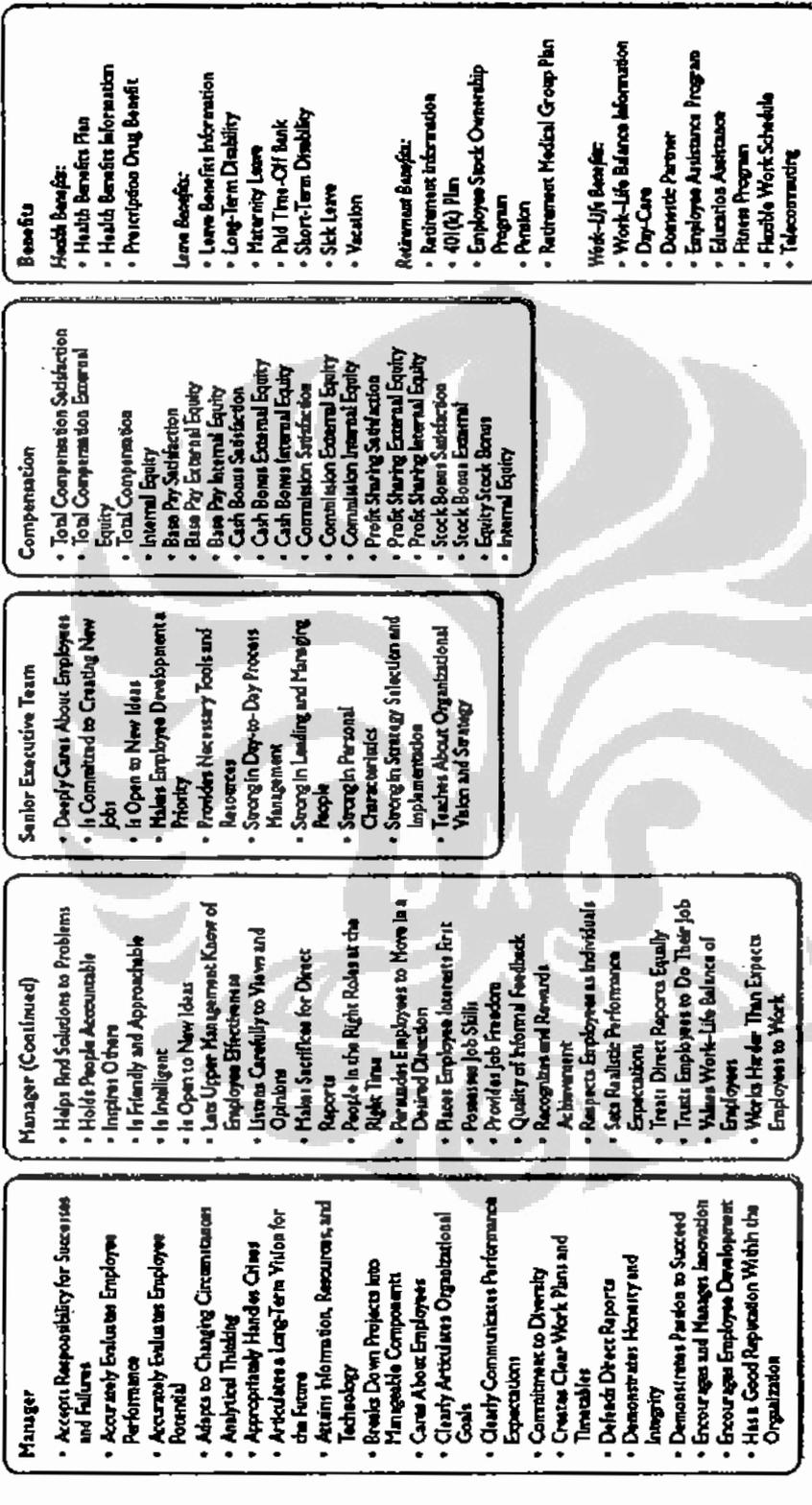
## MANY THINGS—AND NO ONE THING

*Almost all manager activities drive employee effort*

Maximum Impact on Discretionary Effort from Manager Characteristics\*



## POTENTIAL ENGAGEMENT LEVERS



Source: Corporate Leadership Council 2004 Employee Engagement Survey.

