

# PENGARUH JASA PRODUKSI TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN

PIRMA SIMBOLON

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jayakarta

pirma@stie.jayakarta.ac.id

## ABSTRACT

*This study aimed to determine the effect of bonuses on employee engagement. The research method used a survey method, data processing is done by SPSS with a simple regression analysis with a number of respondents of 320 people. The results showed that bonuses have positive direct effect on employee engagement. The results of the descriptive analysis shows that the indicators of equality and the period of bonus payment play a greater role in supporting bonuses affecting employee engagement.*

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh jasa produksi terhadap keterikatan karyawan. Metode penelitian menggunakan metode survei, pengolahan data dilakukan dengan SPSS dengan analisis regresi sederhana dengan jumlah responden sebesar 320 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jasa produksi berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator kesetaraan dan periode waktu pembayaran jasa produksi berperan lebih besar dalam mendukung jasa produksi mempengaruhi keterikatan karyawan.*

**Kata-kata Kunci:** Jasa Produksi, Keterikatan Karyawan

**Korespondensi:** Dr. Pirma Simbolom, SE, MM. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jayakarta. Jln Salemba I No.10, Kenari, Kec. Senen, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10430. Email: pirma@stie.jayakarta.ac.id

## PENDAHULUAN

Gallup Organization tahun 2016 merilis hasil penelitiannya terhadap 5 negara asia tenggara (Philippines, Thailand, Malaysia, Singapura dan Indonesia) yang menempatkan Indonesia pada posisi terbawah dalam hal keterikatan karyawan dimana karyawan terikat 8%, tidak terikat 77% dan tidak terikat secara aktif 15%. Sedangkan Philippines terikat 29%, tidak terikat 63% dan tidak terikat secara aktif 8%. Thailand terikat 14%, tidak terikat 84% dan tidak terikat secara aktif 2%. Malaysia terikat 11%, tidak terikat 81% dan tidak terikat secara aktif 8%. Singapore terikat 9%, tidak terikat 76% dan tidak terikat secara aktif 15%. Penelitian ini menemukan bahwa ada 3 faktor utama yang menyebabkan tingkat keterikatan karyawan di Indonesia

menjadi rendah antara lain: (i) Peningkatan karyawan Gen Y dan perubahan budaya perusahaan; (ii) Terjadinya perebutan karyawan bertalenta; (iii) Peran manajer sebagai pelatih.

Hasil survey pendahuluan yang penulis lakukan menunjukkan bahwa (1) **Indikator Kesejahteraan**, terdapat 51,67% karyawan yang menyatakan kekurangsetujuannya bahwa perusahaan telah menghargai dengan baik kontribusi yang diberikan karyawan dalam hal jaminan masa depan yang baik; (2) **Indikator informasi**, terdapat 56,67% karyawan yang menyatakan kekurangsetujuannya dalam hal kemudahan mendapatkan informasi perkembangan perusahaan dan dalam hal umpan balik dari pimpinan atas hasil

kerja karyawan; (3) **Indikator Kesetaraan**, terdapat 59,97% karyawan yang menyatakan kurang setujuannya dalam hal memiliki kesempatan yang sama dengan lainnya untuk promosi dan pendidikan; (4) **Indikator Keterlibatan**, terdapat 58,3% karyawan yang menyatakan kurangsetujuannya dalam hal mengetahui apa yang harus dilakukan dan dalam hal keterlibatan karyawan membantu yang lainnya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Hasil survey pendahuluan yang penulis lakukan tersebut relevan dengan hasil survey yang dilakukan Gallup yang semakin menguatkan dugaan adanya masalah dalam hal keterikatan karyawan di perusahaan di Indonesia.

Marciano (2010) mengatakan bahwa keterikatan karyawan adalah komitmen, dedikasi, dan loyalitas seseorang terhadap 4 pihak yaitu organisasi, pimpinan (atasan langsung), pekerjaan dan rekan kerja. Marciano mencoba membedakan antara keterikatan dengan motivasi dimana keterikatan mengacu kepada suatu keadaan intrinsik, yang mengakar, dengan rasa komitmen yang dalam, kebanggaan, dan loyalitas yang tidak mudah terhapus. Sebaliknya, tingkat motivasi dipengaruhi oleh faktor eksternal, khususnya ekspektasi tertentu atau prestasi tertentu yang akan menghasilkan penghargaan yang bernilai, seperti misalnya pemberian bonus dan lain-lain. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat keterikatan yang rendah akan cenderung memperlihatkan motivasi yang rendah pada kondisi tertentu.

Indikasi masalah keterikatan karyawan sebagaimana diuraikan diatas menarik untuk diteliti dari perspektif yang lain yaitu apa saja yang mempengaruhi keterikatan karyawan dan bagaimana kondisinya di PT Taspen (Persero) sebagai sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Hipotesis Penelitian

Hypothesis (1)

H1 : Jasa produksi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan

Penelitian ini akan bermanfaat bagi perusahaan di Indonesia karena bertujuan mengetahui aspek apa saja yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan. Penelitian ini juga bermanfaat bagi peneliti lain yang tertarik pada masalah keterikatan karyawan. Dari hasil penelitian ini, penulis dapat memberikan informasi yang bermanfaat kepada semua pemangku kepentingan yang memiliki kewenangan mengambil kebijakan dalam upaya menguatkan keterikatan karyawan di perusahaan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Keterikatan Karyawan**

Cook (2008) mengatakan bahwa keterikatan karyawan dipersonifikasikan oleh semangat dan energi karyawan yang memberikan kemampuan terbaiknya kepada organisasi untuk melayani pelanggan. Cook mengatakan bahwa karyawan yang terikat merasa terinspirasi oleh pekerjaannya, mereka menginvestasikan kemampuan terbaiknya untuk melihat kesuksesan organisasi dimasa datang, dengan ciri-ciri antara lain : memikirkan organisasi, merasakan organisasi, proaktif berhubungan dan mencapai tujuan organisasi demi pelanggan, kolega dan stakeholders lainnya.

Cook mencoba mengaitkan hasil keterikatan seseorang yang dapat diidentifikasi kepada pihak lain diluar organisasi yaitu pelanggan dan stakeholders lainnya. Cook mengatakan ada 3 level keterikatan yaitu (i) Perasaan ; (ii) Pikiran; (iii) Tindakan. Pada ketiga level inilah karyawan memainkan perannya secara positif dan proaktif. Cook mengatakan bahwa setidaknya ada empat elemen utama yang dapat menggerakkan keterikatan karyawan: (i) kesejahteraan; (ii) informasi; (iii) kesetaraan; (iv) keterlibatan.

Pendapat yang senada dengan Cook dikemukakan oleh Carbonara (2012) yang mengatakan bahwa keterikatan karyawan mengacu pada tingkat kesediaan seseorang memberikan dedikasi, komitmen, semangat, inovasi, dan energi emosional seseorang. Seorang karyawan yang terikat tidak bergantung pada situasi yang merangsang kepuasan, akan tetapi malah menemukan pemenuhan kebahagiaan dari perannya dalam bekerja.

Pendapat yang berbeda dengan Cook dan Carbonara dikemukakan oleh Croston (2008) yang mengatakan bahwa keterikatan karyawan adalah ukuran dari apa yang orang pikirkan dan rasakan ketika mereka bekerja, yang pada gilirannya menerangkan berapa banyak upaya diskresi yang mereka siapkan berinvestasi pada pekerjaannya. Croston mengatakan ada 10 penggerak keterikatan karyawan yaitu: perilaku pemimpin senior, hubungan komunikasi yang cepat dengan manajer, pekerjaan yang menantang dan menarik, kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, pelibatan dalam pengambilan keputusan, pemberian diskresi kewenangan, budaya perusahaan yang kolaboratif, komunikasi internal yang efektif dan ketersediaan alat dan latihan.

Al Mehrzi dan Singh (2016) mengatakan keterikatan karyawan merupakan elemen penting dan kritis dalam kesuksesan sebuah organisasi bahkan keterikatan karyawan merupakan bagian dari daya saing sebuah perusahaan oleh karenanya perlu membangun kerangka kerja keterikatan karyawan dalam sebuah perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi ditandai dengan antusiasme, energi, upaya lebih, semangat, dan motivasi yang tercermin dalam keinginan yang tulus untuk berusaha mencapai tujuan organisasi, sepenuhnya terkonsentrasi dan merasa senang dalam mengerjakan sebuah pekerjaan, sehingga

merasa bahwa waktu berlalu cepat dan bahkan kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaannya. Ada banyak hal diduga bisa mempengaruhi secara langsung keterikatan karyawan seperti sistem kompensasi, sistem penghargaan dan bonus.

Hasil penelitian Waqas & Saleem (2014) mengungkapkan fakta bahwa imbalan moneter dan non-moneter dapat meningkatkan tingkat keterikatan karyawan dan tingkat keterikatan karyawan yang tinggi merupakan penyebab penting bagi kinerja perusahaan yang tinggi. Keterikatan karyawan yang buruk akan merusak kesuksesan organisasi, oleh karenanya sangat penting bagi manajemen puncak untuk membina orang-orang yang positif dan efektif melalui kebijakan yang berfokus pada kesejahteraan karyawan, kesehatan, dan keseimbangan kehidupan kerja (Ram & Prabhakar, 2011).

### **Jasa Produksi**

Brown et al, (2016) mengatakan bahwa bonus finansial sebagai bagian dari penghargaan total dapat mempengaruhi keterikatan karyawan. Snell et al, (2010) mendefinisikan bonus (jasa produksi) sebagai suatu pembayaran insentif yang diberikan kepada karyawan selain upah dasar. Dari pengertian bonus yang dikemukakan oleh Snell & Bohlander dapat dipahami bahwa pemberian bonus atau insentif tidak semata-mata hanya dikaitkan dengan laba yang diperoleh perusahaan akan tetapi didasarkan pada kinerja baik berupa peningkatan kualitas, peningkatan efisiensi dan atau peningkatan profit atau laba perusahaan. Alasan pemberian bonus didasarkan pada pencapaian sasaran perusahaan dan kontribusi setiap orang atas kinerja tersebut haruslah dihargai (Davis & Newstrom, 1981). Alasan pemberian bonus kepada karyawan bukan saja karena pencapaian sasaran perusahaan akan tetapi juga atas adanya kinerja luar

biasa yang dihasilkan oleh karyawan (Wirawan, 2015).

Di Indonesia khususnya di beberapa perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) penggunaan istilah bonus lebih dikenal dengan sebutan jasa produksi dan pengertiannya pun bervariasi antara BUMN yang satu dengan lainnya, namun memiliki makna yang sama yaitu merupakan tambahan penghasilan selain gaji. Prinsip pembayaran jasa produksi pada sebagian besar BUMN adalah sama dengan pengertian bonus sebagaimana dikemukakan Wirawan (2015) yaitu sebagai tambahan upah yang ditujukan untuk memberikan motivasi bagi karyawan yang pelaksanaannya dikaitkan dengan kinerja karyawan dan tingkat pencapaian sasaran Perusahaan.

Berdasarkan Peraturan Direksi PT Taspen (Persero) PD-08/DIR/2015 Tanggal 20 Pebruari 2015 tentang jasa produksi mengatakan bahwa jasa produksi atau bonus adalah sejumlah uang diluar gaji yang dibayarkan kepada karyawan, tenaga trainee, staf dewan komisaris dan tenaga kontrak yang merupakan kontrak prestasi/penghargaan atas kinerjanya dan besarnya ditetapkan dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun berkenaan.

Yang berhak atas jasa produksi tidak saja ditujukan kepada karyawan tetap akan tetapi ditujukan juga kepada seluruh pihak yang memberikan kontribusi langsung maupun tidak langsung kepada kinerja perusahaan termasuk karyawan kontrak seperti resepsionis, petugas keamanan, pengemudi, pesuruh, operator telepon, cleaning service, pegawai koperasi yang bekerja dilingkungan perusahaan. Tujuan adalah dalam rangka meningkatkan motivasi dan mendukung peningkatan kinerja karyawan berdasarkan tolok ukur pencapaian Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan memperhatikan besaran anggaran yang telah tersedia.

Dalam prakteknya di lapangan, pembayaran jasa produksi yang dilaksanakan di PT Taspen (Persero) dikaitkan dengan prestasi kerja berdasarkan kinerja individu pada tahun berkenaan dan faktor pengurang ketidakhadiran yang disebabkan bukan cuti atau sakit rawat inap. Formula pembayaran jasa produksi diatur setiap tahun dengan mempertimbangkan kondisi kinerja perusahaan. Waktu pembayaran jasa produksi dilakukan setelah laporan audit tahunan perusahaan selesai diaudit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP).

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan analisis regresi sederhana. Populasi penelitian adalah para karyawan yang bekerja di kantor pusat PT Taspen (Persero) Jakarta dengan jumlah populasi terjangkau sebesar 364 orang. Survei dilakukan secara sensus yaitu seluruh populasi yang tersebar diseluruh divisi atau unit kerja dijadikan sebagai responden tanpa membedakan jenis kelamin dan jenjang jabatan. Agar kerahasiaan responden terjaga, maka responden tidak perlu mencantumkan nama dan nomor induk karyawan pada dokumen kuesioner. Responden yang mengembalikan kuesioner yang sudah diisi sebanyak 320 responden. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPSS 22.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Pengaruh Jasa Produksi terhadap Keterikatan Karyawan**

Hasil penelitian sebagaimana diperlihatkan pada tabel 1 dibawah ini menunjukkan bahwa bonus (X1) berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan (Y) dengan koefisien korelasi (R) sebesar 0,497 atau 49,7% dan koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,247 atau 24,7%. Artinya, mekanisme yang sudah berjalan di PT Taspen (Persero) selama ini

dimana perusahaan memberikan bonus kepada karyawan tidaklah sia-sia, terbukti dapat berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini memberi makna bahwa semakin tinggi implementasi pembayaran jasa produksi akan dapat menguatkan keterikatan karyawan. Demikian juga sebaliknya, jika karyawan merasa pembayaran bonus tidak meningkat atau bahkan justru turun maka keterikatan karyawan juga secara otomatis akan berpengaruh.

Tabel 1  
Pengaruh Jasa Produksi Terhadap Keterikatan Karyawan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,497 <sup>a</sup>	,247	,245	10,900

a. Predictors: (Constant), Jasa Produksi (X1)

Hasil uji hipotesis diatas dapat menunjukkan bahwa bonus (X1) berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan (Y). Hasil penelitian ini didukung penelitian Zacher, et al, (2015) yang menemukan bahwa bonus sebagai salah satu strategi kompensasi berpengaruh langsung terhadap keterikatan karyawan. Penelitian ini juga relevan dengan hasil penelitian Scott et al, (2010) menemukan bahwa kebijakan program penghargaan total berpengaruh terhadap keterikatan karyawan.

Hasil penelitian ini juga sekaligus membantah pendapat Croston yang tidak memasukkan bonus sebagai salah satu prediktor keterikatan karyawan.

**Analisis Deskriptif Jasa Produksi**

Dari hasil analisis deskriptif tentang variabel jasa produksi, ternyata indikator “besarnya bonus yang diterima” mendapat rerata skor terendah yakni sebesar 3,48. Hal ini memberi makna bahwa besaran bonus yang diterima karyawan dirasakan belum memadai

terutama “kebutuhan pangan dan sandang” dan “ketidaknyamanan yang membuat belum optimal untuk betah tetap bekerja di perusahaan” dan faktor motivasi lain yang belum optimal “mendorong karyawan bekerja yang terbaik bagi masa depan perusahaan”. Selain itu, indikator “formula yang digunakan” juga mendapat rerata skor sebesar 3,70. Hal ini disebabkan “formula perhitungan jasa produksi yang belum optimal dikaitkan dengan hasil penilaian individu, unit kerja dan korporasi”. Selanjutnya indikator “besaran faktor pengali” mendapat rerata skor sebesar 3,97 yang disebabkan oleh “faktor pengali pembayaran jasa produksi” yang diharapkan responden dibedakan antar unit kerja sesuai kontribusinya terhadap pencapaian laba perusahaan dan juga “faktor pengali pembayaran jasa produksi yang menurut responden sebaiknya didasarkan pada laba yang diperoleh perusahaan”. Yang menggembirakan adalah indikator “ kesetaraan “ yang mendapat rerata skor sebesar 4,04 dan indikator “periode waktu pembayaran” mendapat rerata skor sebesar 4,07. Kedua indikator ini realtif sudah baik. Reaksi responden yang terungkap dari hasil analisis deskriptif di atas, secara psikologis dapat dipahami karena pada saat penelitian ini dilakukan karyawan masih merasa bahwa bonus yang diterima belum memadai kebutuhan pangan dan sandang, sehingga karyawan masih ada yang berpikir mencari alternatif pekerjaan lain sehingga belum terdorong memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Analisis deskriptif ini membawa implikasi kebijakan bagi perusahaan guna merumuskan dan menetapkan pembayaran jasa produksi. Implikasi kebijakan tentu mengarah dan terkait langsung dengan pembayaran jasa produksi berdasarkan kinerja individu, unit kerja dan laba perusahaan guna meningkatkan rasa keadilan dan pada gilirannya akan meningkatkan kegairahan kerja dan dapat menciptakan rasa aman

dan memiliki keterikatan karyawan secara permanen bekerja hingga pensiun di perusahaan, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan ke depan.

## KESIMPULAN

Dari hasil uji hipotesis dan pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa jasa produksi berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan. Hal ini memberi makna bahwa semakin tinggi implementasi pembayaran jasa produksi akan dapat menguatkan keterikatan karyawan demikian juga sebaliknya, jika karyawan merasa pembayaran jasa produksi tidak meningkat atau bahkan justru turun maka keterikatan karyawan juga secara otomatis akan terpengaruh. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator kesetaraan dan periode waktu pembayaran jasa produksi berperan lebih besar dalam mendukung jasa produksi mempengaruhi keterikatan karyawan.

## REFERENSI

- Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843
- Brown, D., Callen, A., & Robinson, D. (2016). The relationship between total reward and employee engagement. London, England: NHS Confederation Company Ltd.
- Carbonara, S. (2012). *Manager's Guide to Employee Engagement*. McGraw Hill Professional.
- Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction*. Kogan Page Publishers.
- Croston, D. (2008). Employee Engagement. *The People First Approach to Building a Business*.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1981). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Gallup Organization, "Why Indonesia Engage Younger-workers.aspx": <http://www.gallup.com/businessjournal/166280/why-indonesia-engage-younger-workers> (diakses 15 November 2018)
- Marciano, P. L. (2010). *Carrots and sticks don't work: build a culture of employee engagement with the principles of respect*. McGraw Hill Professional.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.
- Scott, D., McMullen, T., Royal, M., & Stark, M. (2010). The impact of rewards programs on employee engagement. Retrieved March, 18, 2014.
- Snell, S., Bohlander, G. W., & Bohlander, G. (2010). *Principles of human resource management*. South-Western Cengage Learning.
- Snell, S., Bohlander, G. W., & Bohlander, G. (2010). *Principles of human resource management*. South-Western Cengage Learning.
- Waqas, Z., & Saleem, S. (2014). The effect of monetary and non-monetary rewards on employee engagement and firm performance. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 73-82.
- Wirawan (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia : Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan dan Aplikasi Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*. PT Raja Grafindo Persada.

Zacher, H., Chan, F., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2015). Selection, optimization, and compensation strategies: Interactive effects on daily work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *87*, 101-107.