

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Tantangan utama yang dihadapi setiap organisasi pada era globalisasi adalah terjadinya perubahan yang sangat cepat pada setiap sektor kehidupan. Menurut Porter (1998), empat pengaruh utama dalam persaingan industri adalah masuknya para pendatang baru potensial, para pembeli, produk-produk pengganti, dan para pemasok. Perubahan dalam persaingan global akan semakin terasa karena para tenaga kerja pun dapat berkompetisi lintas negara dan benua tanpa dibatasi ruang dan waktu; inilah yang disebut sebagai era tanpa tapal batas (*borderless*).

Hal tersebut diperkuat oleh Friedman (2007) yang dibahas dalam *The World is Flat*, buku *bestseller* internasional, dimana terdapat tiga tingkatan globalisasi. Globalisasi tingkat pertama adalah globalisasi 1,0, saat negara-negara *going global*, beraliansi membentuk pakta perdagangan dan melakukan kerja sama perdagangan antar negara. Tingkatan berikutnya adalah globalisasi 2,0, saat perusahaan-perusahaan *going global* dengan melakukan ekspansi ke berbagai belahan dunia. Tingkatan terakhir adalah globalisasi 3,0, dimana saatnya para individu *going global*. Para *professional*, para tenaga ahli, dan para tenaga kerja berpotensi akan bebas untuk menawarkan keahlian yang mereka miliki, lebih-lebih pada industri asuransi yang memiliki potensi besar untuk berkembang

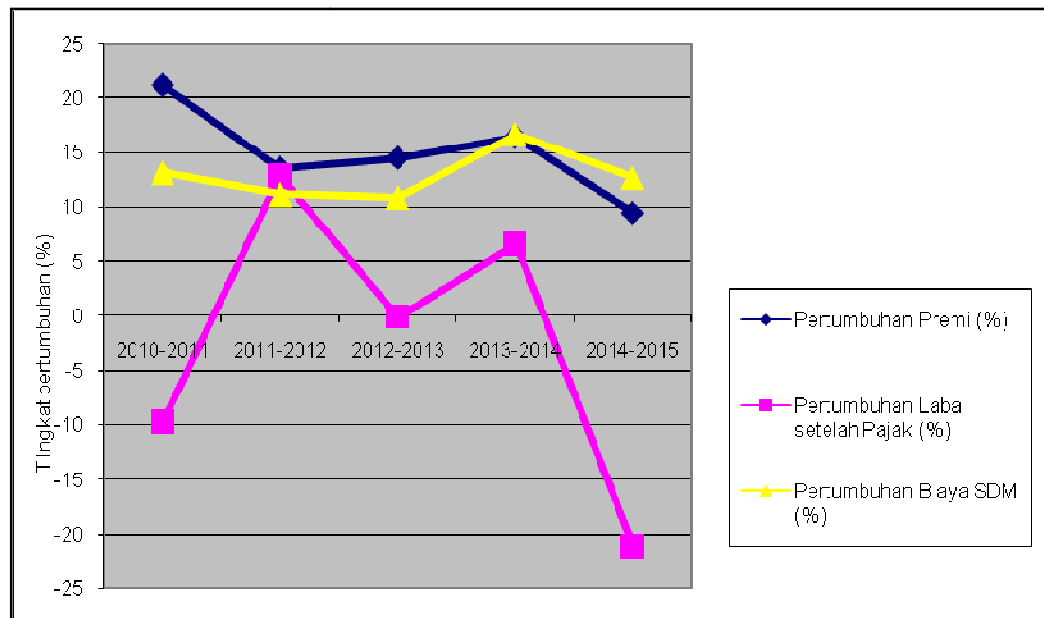
Ditinjau dari jumlah penduduk Indonesia yang mencapai 40% (262 juta jiwa) jika dibanding penduduk negara-negara ASEAN (*Association of South East Asia Nations*), maka Indonesia merupakan pangsa pasar besar bagi perkembangan asuransi (BPS, 2018; Himawan, 2016). Rata-rata pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 5,06%

selama tiga tahun terakhir sejak 2015, juga merupakan indikator kunci daya tarik industri ini. Selain itu, tingkat penetrasi asuransi yang baru mencapai 2.63% pada tahun 2016 dan 6-7% pada 2018, dapat dimaknai masih banyak penduduk potensial yang memerlukan asuransi (Himawan, 2016; Sandy, 2018).

Data statistik asuransi umum Indonesia selama lima tahun terakhir sejak 2012 sampai dengan 2016 membuktikan keagresifan industri ini dalam meraih peluang sebagaimana di atas. Jumlah kekayaan (*asset*) total perusahaan mengalami pertumbuhan rata-rata 12,76% setiap tahun, dan diprediksi akan mengalami pertumbuhan sebesar 7,61% setiap tahun sejak 2018 sampai dengan 2022. Rata-rata pertumbuhan pendapatan premi juga positif setiap tahun sejak 2012 sampai dengan 2016, yaitu sebesar 13,28%, dan diprediksi akan mengalami pertumbuhan pendapatan premi sebesar 8,52% setiap tahun dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2022 (Asosiasi Asuransi Umum Indonesia, 2017). Selain itu, pertumbuhan modal (*equities*) total perusahaan juga mengalami peningkatan yang *significant* dengan rata-rata 13,65% setiap tahun. Pada tahun 2011, total modal perusahaan sebesar 30,2 triliun rupiah, dan menjadi 49,5 triliun rupiah pada tahun 2015 (Otoritas Jasa Keuangan, 2015). Namun demikian, salah satu tantangan terbesar industri asuransi umum selain kurangnya kesadaran masyarakat akan pentingnya asuransi, sistem permodalan yang minim, dan penggunaan teknologi yang konvensional adalah minimnya sumber daya manusia yang handal di bidang asuransi (Nurdiansyah, 2016). Hal ini juga terjadi di PT. Asia Citra Insurance (PT. ACI).

Permasalahan sumber daya manusia dapat dilihat dari produktivitas per tenaga kerja dalam industri. Data statistik perasuransian mencatat, rata-rata pertumbuhan produktivitas tenaga kerja asuransi umum dalam tiga tahun terakhir sejak 2013 sampai dengan 2015 sebesar 9,62% per tahun (Otoritas Jasa Keuangan, 2015). Sedangkan rata-

rata tingkat pertumbuhan produktivitas tenaga kerja di PT. Asia Citra Insurance (PT. ACI) sebesar 5% (ACI, 2016). Ini mengindikasikan lemahnya kemampuan sumber daya manusia PT. ACI dalam menghasilkan premi jika dibandingkan dengan industri asuransi umum.



**Gambar 1.1. Pertumbuhan Premi, Laba (Rugi), dan Biaya SDM PT. ACI**  
*Sumber: Annual Report PT. ACI, 2015*

Jika dilihat data pada gambar 1.1, tampak bahwa sejak 2010 sampai dengan 2015 pertumbuhan premi asuransi cenderung turun dan tingkat pertumbuhan laba perusahaan juga cenderung menurun. Namun pertumbuhan biaya pegawai (*personal expenses*) cenderung meningkat. Bahkan sejak 2013-2014, tingkat pertumbuhan biaya pegawai (SDM) sudah melebihi pertumbuhan premi dan laba perusahaan. Oleh karenanya, sumber daya manusia PT. ACI perlu lebih keras untuk melakukan pekerjaan, menjadi *capital* bagi organisasi agar pertumbuhan biaya pegawai dapat lebih rendah dari

pertumbuhan premi dan laba perusahaan. Inilah yang menjadi tantangan terbesar dalam pengelolaan sumber daya manusia di PT. ACI.

Namun demikian, mengelola sumber daya manusia di fase globalisasi 3,0 tidaklah mudah; ada begitu banyak standard dan kualitas kompetensi, baik *soft skill* maupun *hard skill* yang harus dipenuhi. Perusahaan-perusahaan di seluruh dunia harus siap menerima, menciptakan dan mempertahankan individu-individu yang bertalenta demi kinerja organisasi. Hal ini juga berlaku pada industri umum, tidak terkecuali pada PT. Asia Citra Insurance yang sangat rentan terhadap ‘perebutan’ *talent*. Kerentanan ini sering kali disebabkan oleh karakteristik usaha asuransi, yang mengharuskan para *talent* untuk berinteraksi ke berbagai sektor industri; lebih-lebih pada organisasi-organisasi global dalam rangka melakukan *transfer* risiko ulang (reasuransi).

Pada sisi lain, persepsi masyarakat, bahwa prospek bekerja di asuransi masih dianggap sebagai tenaga ‘rendahan’ yang baru akan memperoleh *income* jika sudah mampu melakukan penjualan produk-produk asuransi, juga merupakan tantangan dalam memperoleh *talent-talent* potensial di pasar tenaga kerja. Kondisi ini menyebabkan perebutan para eksekutif di dunia asuransi, terutama tenaga *marketing* dan teknik asuransi, khususnya yang potensial. Selain itu, tidak jarang para eksekutif yang sudah pensiun masih dipekerjakan, akibat kekurangan tenaga ahli.

Tingkat *turnover* para *talent* di industri asuransi juga merupakan tantangan besar bagi praktisi manajemen sumber daya manusia asuransi. Hasil wawancara peneliti dengan salah satu konsultan SDM (Sumber Daya Manusia) pada tahun 2014, diperkirakan tingkat *turnover* tenaga asuransi sebesar 18% melebihi sektor perbankan (15%). Menurut Sugiharsono (2016), *turnover* perusahaan asuransi tertinggi, melebihi *turnover* sektor perbankan yang menduduki tingkat *turnover* tertinggi kedua. Belum lagi para *talent* asuransi tidak sedikit akan memilih perusahaan non asuransi untuk

meniti karir. Hal ini diperkuat sebagaimana hasil konferensi asuransi ASEAN pada 2016, bahwa isu penting di industri asuransi adalah sumber daya manusia, disamping minimnya tingkat literasi keuangan.

Dampak dari rendahnya kesadaran masyarakat untuk meniti karir di industri asuransi menyebabkan ketersediaan para *talent* (*talent availability*) yang rendah. Pada tahun 2013 hanya tersedia 336 *aktuarist*, sedangkan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mensyaratkan ketersediaan *aktuarist* sebanyak 1.000 orang. Dengan demikian baru sekitar 30% terpenuhi dari total kebutuhan *aktuarist* di Indonesia. Pada sisi lain, waktu yang dibutuhkan untuk mencetak tenaga ahli sangat lama, yaitu harus menunggu sampai tujuh tahun agar tenaga ahli yang direkrutnya memiliki kapasitas yang memadai. Belum lagi, persaingan antar perusahaan asuransi dalam mendapatkan tenaga ahli juga cukup sengit (Amanda, 2014).

Faktor ketersediaan lembaga formal yang mencetak para *talent* asuransi di Indonesia yang masih sangat jarang, juga sebagai penyebab rendahnya ketersediaan *talent*. Di Indonesia hanya ada dua sekolah tinggi yang secara khusus dan formal mencetak tenaga akademis di bidang asuransi, yaitu Sekolah Tinggi Manajemen Risiko dan Asuransi (STIMRA) dan Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti (STMA Trisakti); dan satu vokasi, yaitu asuransi dan aktuaria di Universitas Indonesia. Tingginya permintaan, sedangkan ketersediaan para tenaga ahli langka akan menyebabkan masing-masing perusahaan akan memenuhi dari perusahaan-perusahaan lain, terutama dari perusahaan asuransi.

Berdasarkan keputusan menteri keuangan Nomor 426/KMK.06/2003 tentang perijinan usaha dan kelembagaan perusahaan asuransi dan perusahaan reasuransi, bahwa perusahaan asuransi harus memiliki satu tenaga ahli sedangkan setiap kantor cabang mempunyai satu ajun ahli asuransi masih belum terpenuhi (Menteri Keuangan,

2013). Namun menurut Kepala Biro Perasuransian Bapepam-LK Isa Rachmatawarta pada tahun 2008 bahwa pihaknya tengah mempersiapkan aturan penyesuaian jumlah tenaga ahli, mempersyaratkan pengetahuan dasar asuransi untuk pekerja di industri, dan standar kompetensi. Namun menurut Isa Rachmatawarta yang pada saat itu menjabat sebagai Kepala Biro Perasuransian Bapepam-LK, bahwa keputusan menteri tersebut di atas perlu direvisi dan akan disesuaikan dengan volume dan lini bisnis. Jumlah ahli asuransi jiwa yang mencapai lebih dari 1.000 orang dan asuransi umum sebesar ratusan orang sebenarnya lebih dari cukup memenuhi kebutuhan 141 perusahaan asuransi dan reasuransi jika hanya satu perusahaan memerlukan satu tenaga ahli (Hanna, 2008).

Setelah pergantian kepengurusan asuransi kepada OJK (Otoritas Jasa Keuangan) ide dan gagasan untuk merubah keputusan menteri di atas belum juga terwujud. Bahkan OJK menginstruksikan agar setiap perusahaan asuransi memiliki satu tenaga *aktuarist*, lebih-lebih di industri asuransi umum yang belum jelas jenis pekerjaan yang akan diemban. Hal ini merupakan tidak konsistennya *regulator* dalam membuat keputusan. Sebaliknya, ketentuan yang baru ini akan memperbesar *gap* antara ketersediaan *talent* jika dibandingkan dengan kebutuhan yang harus dipenuhi sesuai dengan ketentuan regulasi. Perebutan *talent* akan terus berlangsung akibat diperparah oleh munculnya regulasi yang tidak saling melengkapi dalam mendorong ketersediaan para *talent*, khususnya untuk tenaga *marketing* dan teknik asuransi.

Fakta spesifik yang ditemukan di PT. Asia Citra Insurance menunjukkan, bahwa tingkat *turnover* para tenaga *marketing* menduduki peringkat tertinggi (37%) dari seluruh karyawan jika dibanding dengan tenaga pada fungsi lainnya. Pada sisi lain, ketertarikan calon karyawan untuk meniti karir di *marketing* sangat rendah. Observasi yang pernah peneliti lakukan di PT. ACI pada 2016, menunjukkan dari 15 calon tenaga

*Professional Insurance Program (PIP)*, hanya 13% yang tertarik meniti karir di bidang *marketing*.

*Marketer* merupakan ujung tombak masuknya tertanggung (*customer*) pada perusahaan asuransi. Pada umumnya, *customer* terlebih dahulu akan mengenal para *marketer* asuransi, bahkan pada saat terjadi klaim, para tertanggung akan menghubungi petugas *marketing*. Keluhan Tertanggung yang disampaikan melalui Suara Pembaca di harian Kompas tertanggal 6 Pebruari 2009 dengan judul “klaim ACI hanya janji”, dapat dijadikan bukti pentingnya peran *marketer* dan petugas klaim untuk memberikan respon secara cepat dalam membantu *customernya* (Santoso, 2009). Timbulnya kejadian ini akibat ketidakpuasan tertanggung atas koordinasi dan komunikasi internal antara *marketer* dan tenaga klaim untuk secara bersama-sama memiliki komitmen terhadap kepuasan pelanggan.

Surat peringatan yang pernah dikeluarkan oleh Kepala Divisi *Human Resource* pada tahun 2017 terhadap Sdr. Iman dan Sdri. Dita, *marketer* cabang Jakarta PT. ACI juga menunjukkan pentingnya peranan *marketer* dalam meningkatkan kinerja organisasi. Petugas marketing ini seyogyanya dapat mengupayakan agar memiliki dedikasi terhadap pekerjaannya, sehingga tertanggung tidak melakukan tuntutan terhadap PT. ACI yang nyata-nyata tidak merugikan tertanggung.

Selain fakta di atas, *marketer* adalah tenaga yang memiliki frekuensi paling tinggi untuk berinteraksi dengan pihak eksternal perusahaan. Tidak sedikit para *marketer*, yang akibat melakukan kerja sama dengan *broker* asuransi atau asuransi lain akhirnya keluar dan pindah ke organisasi partner perusahaan asuransi tersebut.

Kompetensi seorang *marketer* yang juga dituntut untuk mengetahui fungsi *underwriting* dan klaim, juga menjadi daya tarik tersendiri bagi tenaga marketing untuk diperebutkan perusahaan-perusahaan asuransi. Para *marketer* yang menguasai keahlian

'*core insurance (underwriting, klaim dan marketing)*' umumnya akan memiliki 'harga' lebih mahal jika dibanding hanya menguasai keahlian bidang *marketing* saja.

Sifat bisnis asuransi yang menuntut adanya '*personal touch (sentuhan pribadi)*' juga menjadi pertimbangan khusus dari tertanggung. Seorang *marketer* yang benar-benar meyakini produk dan organisasi tempatnya bekerja dapat memberikan kepercayaan bagi para tertanggung untuk melakukan penutupan asuransi atas harta benda yang dimiliki. Tidak jarang para tertanggung mengalihkan untuk mengasuransikan harta benda yang dimiliki sesuai dengan tempat bekerja dari *marketing* yang dipercaya. Ini berarti pindahnya *marketing* ke perusahaan asuransi lain, akan menyebabkan berpindahnya bisnis yang dimiliki.

Selain tenaga *marketing*, karyawan pada bagian teknik asuransi (*underwriting* dan klaim) juga merupakan fungsi yang sangat rentan untuk pindah perusahaan. Hal ini disebabkan karena kompetensi yang dimiliki pada fungsi ini sangat spesifik di PT. ACI. Seorang *underwriter* adalah para pengelola risiko yang dipertanggungjawabkan oleh *customer*. Sedangkan petugas klaim adalah fungsi yang sangat *significant* untuk memberikan kepuasan kepada tertanggung dan secara *objektif* menjaga perjanjian asuransi agar sesuai dengan *term* dan *condition* yang berlaku.

Kasus perselisihan PT WRPBM dengan PT. ACI merupakan bukti pentingnya peran seorang *underwriter* dan petugas klaim asuransi. Kasus ini bermula ketika proses akseptasi risiko dari tertanggung (PT. WRPBM) oleh pihak *underwriting* tidak dilakukan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Seharusnya pihak *underwriting* mampu melakukan akseptasi secara benar dengan terlebih dahulu meminta kepada *surveyor* untuk melakukan *survey* ulang atas objek pertanggungan atau menelaah setiap informasi lebih detail. Petugas klaim PT. ACI di cabang pun seyogyanya tidak terlambat menyampaikan laporan klaim dari tertanggung (PT WRPBM) kepada



Departemen Klaim Kantor Pusat. Dengan adanya kejadian ini, PT. ACI telah mendapat pemeriksaan oleh OJK (Otoritas Jasa Keuangan) Republik Indonesia melalui surat No. S-94/NB.2/2014 tertanggal 27 Maret 2014.

Kerentanan untuk pindah pekerjaan bagi para tenaga *marketing* dan teknik asuransi umum, juga sangat dirasakan pada karyawan yang berasal dari *talent pool* (magang beasiswa). Hasil observasi awal peneliti di PT. ACI menemukan, bahwa dari 274 peserta *talent pool* awal yang diterima, sebanyak 39,4% (108 orang) yang sudah keluar dari PT. ACI. Sedangkan di PT. AHI (Asia Utama Insurance), dari 26 peserta *talent* yang diterima sebanyak 23,0% (enam orang) yang sudah keluar dari perusahaan. Berbeda dengan di PT. ABI, bahwa dari sembilan orang yang diterima saat awal menjadi peserta, ternyata sebanyak 44,0% (empat orang) yang sudah keluar dari perusahaan.

Selain itu, dari 97 karyawan *talent pool* di PT. ACI yang keluar dan sudah diangkat sebagai karyawan, sebanyak 52,0% adalah tenaga *marketing*. Sedangkan dari enam karyawan *talent pool* PT. AHI yang keluar, sebanyak 50,0% yang sudah diangkat sebagai karyawan tetap, dan sebanyak 33,0% dari karyawan yang keluar tersebut adalah tenaga *marketing*. Pada PT. ABI (Asia Bina Insurance) sebanyak 44,0% yang sudah keluar dari sembilan orang yang sudah diangkat sebagai karyawan tetap. Data tersebut membenarkan pernyataan Direktur Utama PT. ABI yang peneliti temui pada saat observasi pendahuluan penelitian. “Kebanyakan dari karyawan *talent pool* setelah menyelesaikan pendidikan akan pindah untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Mereka tidak *engage* dengan organisasi, dan berdampak terhadap *expenses* yang dikeluarkan oleh organisasi”

Wawancara pendahuluan peneliti dengan Sdr. Eki, seorang *marketing officer* dari program *talent pool* PT. ACI pada September 2017, mengungkapkan bahwa akibat

pergantian kepemimpinan di divisinya, Sdr. Eki merasa tidak memperoleh perhatian terutama dari sisi perkembangan karir dan gaji, sehingga dia mengajukan pengunduran diri dari PT. ACI. Namun kemudian, pengajuan ini dibatalkan akibat gaji dan pangkatnya dinaikkan menjadi *supervisor*. Lain halnya dengan surat peringatan pertama yang dikeluarkan terhadap Sdri. Lesti, *marketing officer* PT. ACI di Kantor Cabang Jakarta pada Pebruari 2018. Saudari Lesti diberikan surat peringatan akibat tidak melayani *customer* secara *responsive*. Bahkan berdasarkan laporan atasannya, kerap kali Sdri. Lesti meninggalkan pekerjaan, sehingga *customer* kesulitan untuk menghubunginya. Akibat tindakan ini, *customer* mengajukan *complain* kepada direksi PT. ACI karena merasa diabaikan oleh perusahaan.

Fakta lain yang ditemukan, bahwa Sdr. Aji, seorang *claim officer* PT. ACI diberikan surat peringatan pada Oktober 2017 akibat terlalu sering terlambat dan mangkir kerja. Begitu juga dengan Sdr. Indro (*claim officer* PT. ACI) yang sering terlambat dalam bekerja, dan Sdr. Tri (*marketing officer*) yang beberapa kali mangkir kerja, sehingga diberikan surat peringatan oleh Kepala Divisi *Human Resource* PT. ACI. Bahkan Sdri Puti, *marketing officer*, dan Sdr. Sesa, *claim officer* adalah karyawan PT. ACI yang berasal dari *talent pool*, terpaksa dikeluarkan oleh perusahaan akibat melakukan pelanggaran berat.

## **1.2 Pembatasan Penelitian.**

Berdasarkan latar belakang di atas, tampak bahwa tenaga *marketing* dan teknik asuransi (*underwriting* dan klaim) yang sudah dipersiapkan sejak awal melalui program *talent pool* akan sangat rawan untuk keluar dari organisasi. Mereka tidak fokus terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kurang disiplin dalam bekerja, rasa memiliki perusahaan yang relatif rendah, dan cenderung kurang antusias dalam menjalankan perannya.

Perusahaan perlu memperhatikan tingkat loyalitas, dedikasi, dan keseriusan dalam bekerja bagi para tenaga *marketing* dan teknik asuransi. Selain itu, perlu lebih fokus pada strategi SDM (sumber daya manusia) penguatan internal dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya bagi para *marketer* dan *officer* teknik asuransi yang merupakan *core function* di asuransi umum. Hal ini penting dilakukan agar para karyawan ini memiliki keterikatan (*engage*) dengan perusahaan. Oleh karenanya, peneliti membatasi penelitian keterikatan karyawan (*employee engagement*) pada karyawan yang berasal dari *talent pool* di PT. Asia Citra Insurance.

### **1.3 Fokus dan Subfokus Penelitian**

Berdasarkan pembatasan penelitian sebagaimana diuraikan di atas, penelitian ini akan difokuskan pada sejauh mana dan dalam hal apa observasi dan wawancara kualitatif bersama para karyawan yang berasal dari *talent pool* PT Asia Citra Insurance turut menciptakan pemahaman lebih komprehensif tentang *employee engagement* melalui pendekatan kualitatif.

Lebih lanjut, fokus penelitian tersebut diuraikan menjadi subfokus-subfokus penelitian yang berkaitan dengan *employee engagement* pada karyawan dari *talent pool* di PT. Asia Citra Insurance. Subfokus-subfokus dimaksud, antara lain: (1) subfokus pertama terkait dengan gambaran *employee engagement* dari karyawan *talent pool* PT. Asia Citra Insurance; (2) subfokus kedua berhubungan dengan faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* dari karyawan *talent pool* pada PT. Asia Citra Insurance; (3) subfokus ketiga terkait dengan peran manajemen sumber daya manusia dalam melakukan pengelolaan *employee engagement* dari karyawan *talent pool* pada PT. Asia Citra Insurance; dan (4) subfokus keempat berhubungan dengan strategi manajemen talenta (*talent management*) untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* dari karyawan *talent pool* pada PT. Asia Citra Insurance.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, dan dilandasi oleh pemikiran teoretis serta empiris, dapat diajukan empat rumusan masalah penelitian, antara lain: (1) Bagaimana *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool* PT. Asia Citra Insurance?; (2) Bagaimana faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool* PT. Asia Citra Insurance?; (3) Bagaimana peran manajemen sumber daya manusia dalam melakukan pengelolaan *employee engagement* bagi karyawan dari *talent pool* PT. Asia Citra Insurance?; dan (4) Bagaimana strategi manajemen talenta (*talent management*) untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* bagi karyawan yang berasal dari *talent pool* PT. Asia Citra Insurance?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian dapat dibedakan menjadi dua, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum penelitian ini adalah untuk menghasilkan model strategi manajemen talenta untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*. Sedangkan tujuan khusus yang diharapkan tercapai dalam penelitian ini, antara lain: (1) Menganalisis *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool*; (2) Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool*; (3) Menganalisis peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam melakukan pengelolaan *employee engagement* bagi karyawan dari *talent pool*; dan (4) Menyusun strategi manajemen talenta (*talent management*) untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* bagi karyawan yang berasal dari *talent pool* PT. Asia Citra Insurance.

## 1.6 Signifikansi Penelitian

Hasil kajian peneliti dari berbagai karya ilmiah, bahwa penelitian mengenai *employee engagement* sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan dimuat di berbagai jurnal ilmiah. Anitha (2014) melakukan penelitian dengan judul *Determinant of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*, terhadap 383 orang manager lini tengah dan bawah. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada organisasi skala kecil di India dengan metode kuantitatif. Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia* dilakukan dengan metode kualitatif. Peneliti melakukan kajian mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, dan juga melakukan kajian mendalam terhadap variabel *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Albdour dan Ikhlas (2014) juga pernah melakukan penelitian terhadap *employee engagement*. Judul penelitian Albdour dan Ikhlas (2014) adalah *Employee Engagemenet and Organizational Commitment: Evidence from Jordan*. Penelitian yang dimuat pada *International Journal of Business* ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif.

Penelitian Albdour dan Ikhlas (2014) hanya menggunakan dua variabel, yaitu *employee engagement* dan *organizational commitment*. Masing-masing dimensi dari variabel tersebut dikorelasikan melalui metode kuantitatif. Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia* bersifat deskriptif interpretatif dengan fokus pada satu variabel yaitu *employee engagement*, namun dapat didukung oleh lebih dari dua variabel. Dengan demikian, variabel *employee engagement* yang ditelaah oleh peneliti lebih mendalam.

Penelitian lain mengenai *employee engagement* juga dilakukan oleh Albrecht, Bakker, Arnold, Gruman dan Macey (2015). Judul penelitian Albrecht, et. al. (2015) adalah *Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: An integrative Approach*. Penelitian yang dimuat pada jurnal internasional tahun 2015 ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui konseptual *review*.

Albrecht, et., al. (2015) memberikan kesimpulan bahwa Praktisi HRM (*Human Resource Management*) perlu berubah dari administrasi survey-survey rutin tahunan mengenai *employee engagement* dan perlu untuk menanamkan *employee engagement* dalam kebijakan HRM dan praktik *personel: selection, socialization, performance management, dan training & development*.

Hasil penelitian Albrecht (2015) terbatas pada praktik *human resources management* tanpa dilakukan kajian lebih mendalam terhadap *construct employee engagement*. Pada penelitian yang peneliti lakukan, *construct employee engagement* dikaji secara mendalam pada tenaga *marketing* dan teknik asuransi, termasuk peran praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *employee engagement*.

Tomlinson (2010) juga melakukan penelitian mengenai *employee engagement* di PT. KIA Motor Soul Korea pada tahun 2010. Tomlinson (2010) menemukan bahwa strategi untuk meningkatkan budaya *employee engagement* dapat dilakukan melalui pengembangan kepemimpinan, pengakuan atas kontribusi karyawan, komunikasi internal, pengembangan organisasi melalui kebijakan-kebijakan pendorong *employee engagement*, dan pengembangan karyawan melalui program-program pelatihan.

Penelitian Tomlinson (2010) ini menggunakan pendekatan kualitatif dan dilakukan pada perusahaan automotif. Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul

*Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia* dilakukan pada perusahaan asuransi umum.

Penelitian lain mengenai *engagement* dilakukan oleh Park, Kim, Yoon, dan Joo (2017). Penelitian yang dimuat pada *Leadership & Organization Development Journal* ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Park et., al. (2017) menemukan, bahwa *empowering leadership* memengaruhi *job engagement* baik secara langsung dan secara tidak langsung melalui *psychological capital*. *Psychological capital (PSyCap)* karyawan sepenuhnya memediasi hubungan antara *empowering leadership* dan *psychological well-being*.

Pada penelitian peneliti dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, juga akan melakukan kajian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Namun faktor-faktor yang dikaji tidak terbatas hanya pada tiga variabel saja, yaitu *leadership*, *psychological capital*, dan *well-being*. Oleh karenanya, penelitian dari peneliti ini akan memberikan pemahaman yang lebih luas terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Lebih lanjut, hasil-hasil penelitian yang relevan dengan penelitian dari peneliti, mengenai *employee engagement* akan diuraikan pada Bab Kajian Pustaka.

Peneliti menyadari bahwa penelitian mengenai *employee engagement* sudah banyak dilakukan. Namun sepengetahuan peneliti, penelitian *employee engagement* pada industri asuransi umum bagi para karyawan yang berasal dari *talent pool* belum pernah dilakukan. Oleh karenanya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *employee engagement* bagi para karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Selain itu, penelitian ini penting untuk dilakukan, mengingat para peserta *talent pool* yang merupakan kader-kader tenaga ahli asuransi di kemudian hari, tampaknya kurang memiliki keterikatan dalam menjalankan perannya di PT. ACI. Dikhawatirkan,

hal tersebut akan menurunkan peroduktivitas kerja, sehingga program *talent pool* yang sudah dijalankan sejak tahun 1993 hanya akan menjadi beban perusahaan. Hasil penelitian ini juga diharapkan mampu memberi kontribusi upaya yang perlu dilakukan untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

## **1.7 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan hasil penelitian dapat dikelompokkan menjadi kegunaan secara teoretis dan kegunaan secara praktis. Kegunaan teoretis yaitu kegunaan dari segi ilmu pengetahuan. Kegunaan praktis, meliputi kegunaan terhadap para praktisi bidang sumber daya manusia, termasuk masyarakat, pemerintah, mahasiswa, dosen, atau para pemangku kebijakan bidang sumber daya manusia.

### **1.7.1 Kegunaan Teoretis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya pada bidang manajemen talenta dan ilmu psikologi industri dan organisasi, khususnya pada pengelolaan perilaku manusia. Selain itu, penelitian ini diharapkan akan menemukan suatu teori atau melengkapi teori-teori yang sudah ada mengenai *employee engagement*. Peneliti berkeyakinan bahwa hasil penelitian ini akan memperkaya kajian teoretis pustaka-pustaka ilmiah bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) dan psikologi industri dan organisasi.

### **1.7.2 Kegunaan Praktis**

Secara praktis, penelitian ini diharapkan akan berguna bagi para praktisi bidang sumber daya manusia. Para praktisi SDM akan mengetahui gambaran *employee engagement* dan faktor-faktor yang memengaruhi. Di samping itu, diharapkan akan



mampu untuk menjaga atau meningkatkan *engagement* karyawan, sehingga karyawan dapat berkontribusi pada perusahaan tempatnya bekerja.

Bagi masyarakat, penelitian ini akan menjadi pedoman dalam mempertimbangkan untuk meniti karir di bidang asuransi umum. Bahwasanya, karyawan yang *engage* adalah karyawan yang memiliki semangat, antusias dan fokus terhadap pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja. Masyarakat akan memahami, bahwa pekerjaan di PT. Asia Citra Insurance adalah pekerjaan yang menarik atau bisa saja tidak menarik. Hal ini juga yang akan memengaruhi tingkat *awareness* masyarakat akan pentingnya meniti karir di asuransi umum.

Bagi pemerintah, penelitian ini merupakan sarana untuk melakukan literasi dan sebagai pertimbangan dalam menentukan kebijakan-kebijakan karyawan terutama di asuransi umum. Melalui penelitian ini, minimal pemerintah akan mengetahui kualitas sumber daya manusia bidang asuransi umum.

Bagi para mahasiswa, diharapkan hasil penelitian ini akan bermanfaat dalam pengembangan wawasan akademis; bukan saja terkait dengan konsep-konsep *employee engagement*, namun juga pada pemahaman akan industri asuransi secara umum. Mahasiswa, sebagai generasi muda akan memiliki referensi tambahan dalam melakukan kajian-kajian perilaku manusia dalam industri asuransi.

Bagi para dosen, penelitian ini diharapkan akan sangat berguna dalam melakukan literasi kepada mahasiswa. Hasil penelitian ini juga diharapkan akan menjadi tantangan bagi para dosen untuk melakukan kajian lebih mendalam mengenai *employee engagement*.

### **1.8 State of The Art Penelitian**

*State of the art* dari penelitian ini adalah jenis kasus yang dijadikan penelitian. Penelitian *employee engagement* bagi karyawan yang berasal dari *talent pool* melalui

metode kualitatif pada industri asuransi umum di Indonesia belum pernah dilakukan. Selain itu, PT. Asia Citra Insurance (ACI) merupakan satu-satunya perusahaan asuransi umum di Indonesia yang secara konsisten mengadakan program *talent pool* sejak tahun 1993 sampai dengan penelitian ini dilakukan. Perusahaan yang telah memberikan kontribusi dengan siswa terbanyak di lembaga pendidikan (STIMRA dan STMA Trisaksi) juga merupakan keunikan dari penelitian ini.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam sub bab Manajemen Sumber Daya Manusia, peneliti akan menguraikan konsep manajemen sumber daya manusia, konsep *talent pool*, dan strategi manajemen talenta (*talent management*).

##### 2.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Desller (2017) menyatakan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan dan praktik-praktik yang berkaitan dengan fungsi manajemen dalam setiap aspek manusia (*people*). Fungsi-fungsi manajemen yang dimaksud, antara lain: *recruiting, screening, training, rewarding* dan *appraising*.

Menurut Monday, Robert dan Shane, (1993), manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, penerimaan dan seleksi, pengembangan, pengelolaan kompensasi dan benefit, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial (*employee and labour relation*), dan melakukan fungsi penelitian mengenai sumber daya manusia. Fungsi-fungsi tersebut merupakan aspek yang saling berinteraksi (*interrelationships of human resource management function*). Sedangkan Ulrich, Younger and Brockbank (2012). menekankan manajemen sumber daya manusia pada pendefinisian *business* sebagai “*HR business*” dan peningkatan pada inisiatif bagi para *professional* dalam hal melakukan pelatihan (*training*), penerimaan karyawan (*recruiting*), keterikatan (*engagement*), atau memberikan imbal jasa (*reward*), dimana semua aspek ini fokus pada pekerjaan mereka.

Lain halnya dengan Ivancevich (2002) yang menyatakan, bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu fungsi untuk melakukan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi untuk pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan dari karyawan. Ivancevich (2002) mengelompokkan aktivitas-aktivitas dalam manajemen sumber daya manusia, antara lain: *equal employment opportunity compliance, job analysis, human resource planning, employee recruitment, selection, motivation, and orientation, performance evaluation dan compensation; training dan development; labour relations; dan safety, health, dan wellness*

Pada buku *Manajemen Sumber Daya Manusia: Esensi dan Indikator Keberhasilannya*, Tunas (2009) berpendapat, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana SDM itu berada.

Menurut Panggabean (2004), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Priyanto (2010) menyatakan, bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Proses yang dimaksud, meliputi perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi dan penempatan pegawai, pengembangan personil melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi personil ke dalam

organisasi dan pemeliharannya, penilaian hasil kerja, pembangunan karir, dan pemberhentian personil.

Dari berbagai pemahaman di atas, peneliti memberikan pengertian bahwa manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah praktik pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan pada PT. Asia Citra Insurance, seperti pengelolaan pada saat *acquiring*, *developing*, dan *maintaining*.

***Acquiring***. Sasaran *acquiring* adalah menyediakan sejumlah individu yang memiliki keahlian sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sasaran tersebut dapat tercapai dengan memperoleh *talent*, yaitu karyawan yang memiliki potensi dan kompetensi penting yang dibutuhkan organisasi saat ini dan masa-masa mendatang. Personel yang berkualitas inilah yang akan menjalankan organisasi secara efektif. Langkah *acquiring* dapat dilakukan mulai dari perencanaan sumber daya manusia, *recruitment*, *selection*, *placement* maupun *outsourcing*.

***Developing***. Kemajuan organisasi tergantung pada kemampuan personelnya. Untuk dapat bersaing, organisasi membutuhkan personel yang memiliki kompetensi dan memberikan kontribusi yang penting. Aktivitas pengembangan memastikan bahwa pengetahuan, keahlian dan kinerja karyawan memenuhi kebutuhan organisasi saat ini maupun jangka panjang melalui pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, *talent management* dan *organization development*.

***Maintaining***. Memelihara dan mempertahankan karyawan meliputi aktivitas-aktivitas memelihara, mengurus, menjaga, dan menyokong. Sebagaimana karyawan memelihara dan menjaga organisasi, demikian juga organisasi perlu memelihara karyawan. Hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi terwujud dalam *employee engagement*, ketika karyawan terikat secara psikis, emosional dan fisik pada pekerjaan, lingkungan kerja dan organisasi, sehingga mereka belajar dan berkinerja

secara antusias. Usaha-usaha dalam memelihara dan mempertahankan karyawan meliputi: pemberian imbalan atas pekerjaan yang dilakukan baik upah maupun tunjangan-tunjangan, menyediakan sarana-sarana hubungan industrial, menyediakan lingkungan kerja yang aman dari bahaya, dan mengembangkan hubungan karyawan (*employee relation.*)

### **2.1.2 Konsep Talent Pool**

*Talent pool* merupakan sebuah hasil saringan dari para *talent* terbaik di setiap kelompoknya. Para *talent best of the best* yang dimasukkan dalam *talent pool* ini akan dipromosikan guna meneruskan kepemimpinan bisnis perusahaan. Menurut Berger dan Berger (2007), *talent pool* atau *talent reservoir* merupakan sebuah penampungan karyawan yang memiliki talenta sangat tinggi untuk mendukung organisasi saat ini dan yang akan datang. Lebih lanjut Berger dan Berger (2007) menyatakan, bahwa jumlah karyawan terbaik atau para *superkeeper* yang dimaksud berkisar 3%-5% dari seluruh SDM (sumber daya manusia) dalam organisasi.

Sukoco dan Fadilla (2016) menyatakan, bahwa *talent pool* merupakan kelompok karyawan yang bertalenta yang dimonitor dengan baik dan ketat agar dalam waktu tiga tahun ke depan bisa dipromosikan ke jenjang pimpinan yang lebih tinggi. Hal senada juga diungkapkan oleh Bataona (2011), bahwa *talent pool* merupakan sekelompok karyawan yang diharapkan akan menjadi suksesor pimpinan di masa depan, yang memiliki dampak besar bagi jalannya organisasi sehari-hari, dan karyawan-karyawan ini dimonitor dengan baik dan ketat agar dalam waktu tiga tahun ke depan mereka sudah bisa dipromosikan ke jenjang pimpinan yang lebih tinggi. Sedangkan Rumengan (2016) berpendapat, *talent pool adalah* sekelompok orang yang telah diidentifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu dan diperlakukan sebagai suatu investasi. Hal inilah yang dilakukan di PT. Telkom, dimana karyawan yang

berprestasi ditampung dan memperoleh perhatian khusus agar menjadi daya ungkit (*leverage*) yang luar biasa besar dan *powerful*. Mereka diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, bukan saja menjadi *talent* dalam negeri (nasional), namun juga menjadi *global talent* (Rudito, 2015).

Dalam penelitian dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia* ini, *talent pool* yang dimaksud adalah sebuah penampungan *talent* dalam suatu program pemberian beasiswa kepada calon karyawan, dimana para peserta ini diberikan pendidikan dan pelatihan, sambil bekerja di PT. ACI. Setelah menjalankan proses pelatihan dan pendidikan, mereka selanjutnya diangkat sebagai karyawan tetap, yang dalam penelitian ini, peneliti sebut sebagai karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Pada dasarnya, program ini dirancang untuk menghasilkan karyawan yang mampu mendukung peningkatan kualitas, baik bagi perusahaan maupun industri asuransi nasional. Program ini dirancang dengan memadukan proses pendidikan akademis yang dilakukan bersamaan dengan praktik kerja di lapangan. Oleh karenanya, peserta diharapkan dapat memahami dan menguasai pengetahuan dan mampu melakukan pekerjaan pada bidang asuransi umum.

Adapun tujuan dari dibentuknya program ini, antara lain: (1) pengembangan internal sumber daya manusia untuk melahirkan tenaga-tenaga ahli asuransi yang siap menghadapi tantangan pasar; (2) wujud nyata *corporate social responsibility* industri untuk memberikan kesempatan kepada generasi-generasi muda berprestasi dalam bentuk pemberian beasiswa pendidikan bagi mereka yang kurang mampu dari segi *financial*; dan (3) memajukan dunia pendidikan, khususnya pendidikan asuransi di Indonesia dalam bentuk kerja sama dengan institusi pendidikan (FAP, 2009).

Melalui upaya-upaya di atas, menjadikan karyawan PT. Asia Citra Insurance sebagai *capital (human capital)* sebetulnya sudah dilakukan sejak lama. Oleh karenanya dalam pelaksanaan perlu dilakukan pengukuran-pengukuran nilai tambah yang diberikan oleh karyawan berupa *engagement* yang ditunjukkan. Baron dan Armstrong (2007) menyatakan, menjadikan sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif organisasi yang diperoleh melalui investasi strategis pada aset manusia, merupakan salah satu esensi dari *human capital management*. Lebih lanjut menurut Baron dan Armstrong (2007), program *engagement, retention* karyawan, *talent management* (termasuk *talent pool*), serta *learning and development* merupakan program yang dapat dilakukan untuk menjadikan manusia sebagai *capital (human capital)*.

### **2.1.3 Strategi Manajemen Talenta (*Talent Management*)**

Dalam mempertimbangkan strategi *talent management*, hal utama yang perlu diperhatikan adalah gambaran kebutuhan *talent* yang diperlukan. Pada umumnya setiap organisasi, sudah mengetahui kebutuhan *talent* berdasarkan visi, misi, strategi, dan *value* dari organisasi. Namun kerap kali yang dilupakan adalah memperkirakan kebutuhan *talent* berdasarkan tantangan industri di masa mendatang (*industry challenge*) (Jalal, 2011). Apabila tantangan industri tidak dipertimbangkan, maka akan menyebabkan perusahaan kekurangan *talent* pada saat dibutuhkan di masa mendatang; akibatnya, perusahaan tidak memiliki keunggulan dalam persaingan.

Jika perusahaan sudah memiliki *future talent needs*, maka yang perlu dilakukan selanjutnya adalah melakukan penilaian (*assessment*). Dengan penilaian, akan diketahui seberapa lengkap *talent* yang sudah dimiliki perusahaan dibandingkan dengan kebutuhannya. Setelah menentukan *talent* yang dibutuhkan (*future talent needs*), maka dapat dilakukan tahap pertama dalam menyusun *talent strategy* atau *people branding*



(pemberian merek kepada orang-orang yang akan berada di perusahaan). Langkah selanjutnya adalah *acquisition*, *development*, dan *retain*, sehingga *talent* yang dibentuk sesuai dengan bisnis *result* yang harus dicapai. Keseluruhan proses tersebut disebut sebagai *talent management strategy* (Jalal, 2011).

Menurut Robert Barner dalam Pella dan Inayati (2011), secara umum terdapat lima alternatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan dalam melakukan pengelolaan *talent* (*talent management*), antara lain: (1) *the make or buy decision*, yaitu mengutamakan pengembangan talenta kepemimpinan secara internal atau mengutamakan untuk berfokus untuk merekrut talenta kepemimpinan yang sudah jadi, telah selesai dididik. Ini terbukti telah berhasil dari organisasi di luar perusahaan karena tidak ada kepastian untuk melakukan sendiri; (2) *the capstone or foundation decision*, yaitu strategi untuk berkonsentrasi pada pengembangan karyawan berpotensi tinggi dalam jumlah besar atau pengembangan *talent* secara menyebar ke seluruh sumber daya manusia di berbagai unit kerja; (3) *the stream or pool decision*, strategi yang mengutamakan mengidentifikasi kandidat suksesor untuk sasaran posisi pemimpin tertentu atau mengutamakan memelihara sekelompok karyawan di pusat pengembangan talenta yang siap menduduki beberapa sasaran posisi kepemimpinan yang bervariasi pada saat dibutuhkan; (4) *the trade-up or build-out decision*, yaitu strategi untuk mengutamakan membangun kader pemimpin dengan berfokus menggerakkan karyawan yang ada secara progresif ke posisi pemimpin atau strategi talenta yang mengutamakan membangun kader pemimpin dengan berfokus memperkuat basis talenta untuk kepemimpinan dengan merekrut secara langsung sejumlah talenta kepemimpinan, seperti program *leadership training*, (5) *the best-in industry or world class decision* yaitu strategi yang mengutamakan talenta terbaik pada industri kita secara spesifik atau mengutamakan pada talenta terbaik tanpa melihat latar belakang industrinya.

Dari berbagai uraian di atas, strategi manajemen talenta yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penyediaan tenaga-tenaga ahli asuransi (*the best-in industry decision*) di masa mendatang (*future talent need*) melalui *acquisition, development,* dan *retention program* bagi para lulusan SMA atau sederajat (*the make decision*). Mereka ditampung dalam suatu *reservoir* yang disebut *talent pool (the pool decision)*. Para *talent* ini akan disebar untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia di berbagai unit kerja (*the foundation decision*), dan mereka yang berpotensi, akan mampu menduduki posisi pimpinan di perusahaan (*the trade-up decision*). Oleh karenanya, model strategi *talent management* yang diharapkan adalah model strategi terintegrasi mulai dari perencanaan *talent*, pengadaan *talent*, pengembangan *talent*, dan pemeliharaan *talent* agar karyawan *engage* di PT. Asia Citra Insurance.

## **2.2 Employee Engagement**

Dalam sub bab *employee engagement*, peneliti akan menguraikan konsep *employee engagement*, faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, dan dampak dari *employee engagement* terhadap organisasi.

### **2.2.1 Konsep Employee Engagement**

*Engagement* merupakan suatu konsep yang bersifat *multifacet*, dan berbagai ahli memberikan pengertian berdasarkan hasil kajian masing-masing. Konsep *engagement* merupakan salah satu subjek yang sangat menarik akhir-akhir ini untuk dijadikan referensi, baik di kalangan karyawan maupun *customer*. Pada sisi karyawan, sejumlah literatur *engagement* telah dikembangkan pada dua puluh tahun terakhir (Imperatori, 2017).

Namun demikian, istilah *engagement* pertama kali dikemukakan oleh William Kahn pada tahun 1990. Kahn (1990) menghubungkan istilah ini dengan karyawan yang

bekerja dalam sebuah organisasi. Kemudian, dalam penelitiannya Kahn (1990), menyebutkan dua istilah, yaitu *personal engagement* dan *personal disengagement*. Kahn menyebut *personal engagement* sebagai pekerja yang memanfaatkan dirinya secara fisik, pikiran, dan emosional dalam menunjukkan kinerjanya. Sebaliknya, *personal disengagement* sebagai penarikan diri pekerja dari organisasi dengan tidak melibatkan diri secara fisik, pikiran maupun emosional dalam menunjukkan kinerjanya. Dengan demikian, karyawan yang *engage* akan terwujud ketika karyawan mengekspresikan dirinya dalam melakukan pekerjaan.

Selanjutnya menurut Kahn (1990), *employee engagement* merupakan suatu keadaan yang terkait dengan peranan pekerjaan karyawan, dimana para karyawan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan peran dalam mewujudkan kinerjanya. Kahn (1990) menggambarkan *employee engagement* sebagai langkah keterlibatan karyawan untuk pekerjaan mereka, dimana mereka akan sepenuhnya terlibat secara fisik, kognitif, dan secara emosional dalam menjalankan peran pekerjaan mereka.

Meskipun memiliki perspektif yang sedikit berbeda, ada kesamaan inti antara Kahn dan Schaufeli mengenai konseptualisasi dan langkah-langkah keterlibatan. Schaufeli mencatat bahwa keterlibatan merujuk pada aspek fisik-energi (semangat), emosional (dedikasi), dan kognitif (penyerapan) (Albrecht, Bakker, Arnold, Gruman & Macey, 2015). Sedangkan Macey dan Schneider (2008), menyatakan bahwa pada intinya, *engagement* digambarkan sebagai energi, *involvement* dan usaha terfokus ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Lain halnya dengan Federman (2009) yang menyatakan, bahwa *employee engagement* merupakan tingkat sejauh mana individu komit terhadap organisasi dan pengaruh komitmen yang mereka miliki terhadap kinerja organisasi sepanjang peran

yang mereka jalankan. Imperatori (2017), memandang *engagement* sebagai suatu konsep yang sangat menarik, sebagai hal yang positif, bukannya negatif dari hubungan antara *passion, commitment, involvement, energy, dedication* dan *pleasantness*.

Ketika karyawan *engage* menurut Maslach et al., dalam Imperatori (2017), mereka akan melakukan pekerjaan dalam keadaan pikiran yang ditandai dengan *energy, involvement, efficacy, attention dan absorption*. Namun demikian, seringkali konsep ini dikaitkan dengan sikap dan perilaku kerja lainnya seperti kepuasan kerja, komitmen, peran sukarela yang dijalankan, dan *involvement* (keterlibatan).

Sedangkan Tomlinson (2010) menyatakan, bahwa *employee engagement*, merupakan suatu kondisi adanya "hubungan emosional" dengan karyawan sehingga mereka bergairah dan "hidup". Lebih lanjut Tomlinson (2010), menyatakan *employee engagement* terdiri dari tiga bagian, yaitu: keyakinan (mental), perasaan membangkitkan *brand* (emosi) dan, yang paling penting adalah perilaku yang ditunjukkan.

Schaufeli dalam Gupta dan Kumar (2013) menyatakan, bahwa *engagement* merupakan perasaan positif dalam pola pikir orang-orang dalam organisasi terkait dengan pekerjaan yang diemban yang dikarakteristik oleh *vigor, dedicationi & absorption*. *Vigor* merupakan karakteristik dengan energy yang tinggi dan mental yang *resilience* ketika bekerja. *Dedication* lebih menekankan pada kekuatan terlibat dalam satu pekerjaan dan rasa pengalaman yang sangat penting, antusias, inspirasi, pride dan tantangan. *Absorption* adalah karakteristik yang sangat fokus dan sangat senang (*happy*) dengan pekerjaan.

Faisal (2014) juga pernah melakukan penelitian *employee engagement* pada tahun 2014 dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Sistem Penghargaan, Iklim Pelayanan, dan *Self Efficacy* terhadap Keterikatan Kerja Karyawan PT, Tiki Jaur

Nugraha Ekakurir (PT. TIKI JNE). Menurut Faisal (2014), *employee engagement* merupakan keterikatan seorang karyawan terhadap pekerjaan dan perannya baik secara fisik, psikologis maupun kognisi yang ditunjukkan dengan semangat kerja (*vigor*) dedikasi (*dedication*) dan absorpsi (*absorption*) atau pantang menyerah dan tidak kenal waktu. Karyawan yang terikat memiliki motivasi diri dan secara sukarela menyumbangkan kemampuan intelektual dan memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan dan memiliki hubungan baik dengan rekan kerjanya.

Lain halnya dengan Bakker, Schaufeli, dan Taris dalam Rully dan Cholichul, (2012), bahwa keterikatan kerja merupakan aspek yang meliputi emosi positif, keterlibatan penuh dalam melakukan pekerjaan dan dikarakteristikkan oleh tiga dimensi utama, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta penyerapan terhadap pekerjaan (*absorption*). Keterikatan kerja merupakan salah satu *construct* yang dimasukkan ke dalam konteks psikologi positif. Dimasukkannya keterikatan kerja ke dalam dimensi psikologi positif karena *construct* tersebut menekankan pada kesejahteraan seorang karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan menunjukkan performa terbaik mereka. Hal ini disebabkan karyawan tersebut menikmati pekerjaan yang mereka lakukan.

Sedangkan Albrecht (2010) menyatakan bahwa *engagement* merupakan suatu keadaan positif dalam hubungannya dengan psikologis (yang direfleksikan dalam kata-kata yang antusias, *energy*, *passion*, dan *vigor*) dan bahwa *engagement* juga sebuah motivasi yang direfleksikan dalam keinginan yang mendalam (*a genuine willingness*) untuk fokus pada usaha dalam mencapai tujuan dari organisasi. Dengan demikian, konsep *engagement* mengandung dua hal yang sangat penting, yaitu sebuah hal yang positif dan berenergi dalam bekerja yang berhubungan dengan motivasi; keinginan yang mendalam (*a genuine willingness*) untuk berkontribusi dalam menjalankan

perannya untuk kesuksesan organisasi. Secara umum Albrecht (2010) mengartikan, bahwa *employee engagement* merupakan sebuah keadaan kerja yang positif yang berhubungan secara psikologis yang dikarakteristikkan melalui keinginan yang mendalam untuk berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi (*employee engagement is a positive work-related psychological state characterized by a genuine willingness to contribute to organizational success*).

Dari berbagai definisi di atas, yang dimaksud *employee engagement* dalam penelitian ini adalah suatu keadaan positif, yang meliputi aspek kognitif, emosional maupun fisik mengenai keterikatan karyawan dalam menjalankan peran di perusahaan yang ditandai dari semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan terhadap pekerjaan (*absorption*).

## **2.2.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement***

Secara umum *employee engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: *person-job fit*, *person-organization fit*, budaya organisasi, *reward*, *personal resources*, *firmness (keadilan)*, praktik *human resource management (HRM)*, *kepemimpinan*, *komunikasi internal*, dan *pengembangan karyawan*.

***Person-Job Fit.*** *Person-job fit* yang dimaksud adalah kesesuaian antara pekerjaan dan nilai-nilai pribadi, minat, kemampuan, dan keperibadian. Menurut Albrecht dalam Kaswan (2010), *engagement* akan terjadi ketika adanya kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan individu dengan nilai-nilai pribadi, minat, kemampuan, dan keperibadian. Nilai merujuk pada proses kognitif, dan minat pada tingkat kesukaan atau ketidaksukaan seseorang, yang terkait dengan tugas, aktivitas, atau objek tertentu. Kemampuan merupakan kapasitas untuk bertindak atau talenta yang direalisasikan, dan pekerjaan yang sesuai dengan karyawan, yang akan mendatangkan kepuasan dan *engagement*.

**Person-Organization Fit.** *Person-organization fit* merupakan kesesuaian antara individu dengan organisasi dimana individu tersebut melakukan aktivitas. Albrech dalam Kaswan (2010) menyatakan, bahwa orang yang mempersepsikan dirinya sangat sesuai dengan organisasi mereka, akan bekerja cenderung memiliki sikap yang positif, salah satu diantaranya *engagement*, dan memiliki niat yang kuat untuk tetap bekerja dalam organisasinya

**Budaya Organisasi.** Budaya organisasi merupakan keyakinan dasar yang dimiliki oleh organisasi. Menurut Anggraini, Astuti, dan Prasetya (2016), bahwa budaya organisasi berpengaruh *significant* terhadap *employee engagement*. Penerapan budaya organisasi yang baik akan meningkatkan *employee engagement* dalam suatu organisasi

**Reward.** *Reward* berpengaruh *significant* terhadap *employee engagement*. Perusahaan yang memiliki sistem penerapan *reward* yang tepat dan baik akan berpengaruh pada meningkatnya keterikatan karyawan. Dalam hal *employee engagement*, individu gen Y menilai bahwa bentuk *reward* yang berkaitan dengan kesesuaian gaji, tunjangan, pengakuan, dan promosi yang adil adalah hal yang tidak bisa diabaikan. Gen Y setuju, bahwa *reward* yang diterapkan oleh perusahaan, baik *reward* intrinsik maupun ekstrinsik yang sudah tergolong baik akan turut menjadi faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Hal ini juga didukung oleh temuan Hornbostel *et. al.*, dalam Anggraini, Astuti, dan Prasetya (2016) yang menyatakan, bahwa Gen Y menyukai dan menginginkan dirinya berada pada lingkungan dimana kontribusi mereka adalah hal yang penting untuk dinilai. Gen Y berharap kontribusi yang mereka berikan dapat dihargai oleh perusahaan

**Personal Resources.** *Personal resource* merupakan aspek yang berasal dari dalam individu, antara lain: *optimism*, *self-efficacy*, dan *organizational based self-*

*esteem*. *Personal resource* berpengaruh *significant* terhadap *employee engagement*. *Personal resources* yang tinggi mendorong individu memiliki pandangan positif akan masalah dan kemampuan yang dimiliki. Hal ini menciptakan suatu tujuan, harapan, dan kontribusi yang diinginkan lebih tinggi, sehingga ketika seseorang memiliki sumber daya pribadi yang tinggi, maka akan berdampak pada meningkatnya *employee engagement* (Anggraini, Astuti, & Prasetya, 2016).

**Fairness (keadilan).** Persepsi karyawan terhadap keadilan distribusi dan prosedur dalam penilaian kinerja akan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Karyawan yang mempersepsikan keadilan distribusi (terkait dengan hasil dari penilaian kinerja) dan informasi yang diperoleh selama penilaian kinerja, lebih *engage* dalam pekerjaannya dan mengalami *well-being* yang lebih besar. Sedangkan karyawan yang mempersepsikan keadilan prosedur (prosedur atau proses) selama sesi penilaian kinerja menunjukkan *absorption* yang lebih besar. Karyawan yang mempersepsikan keadilan distributif lebih besar menunjukkan *engagement* pada dimensi *dedication & vigor*. Sedangkan, karyawan yang mempersepsikan keadilan *informational* akan lebih *engage* secara fisik, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaan mereka (Gupta & Kumar, 2013).

**Praktik Human Resource Managemnt (HRM).** Alfes et. al., dalam Albrecht et. al., (2015), menunjukkan hubungan positif antara praktik HRM dan *employee engagement* dalam dua sampel independen. Penerapan proses seleksi berbasis bukti untuk memprediksi pelamar-pelamar yang paling mungkin untuk *engage* pada pekerjaan. Sedangkan Guest dalam Albrecht et. al., (2015) menyatakan, bahwa proses seleksi tersebut mencakup kombinasi penilaian kepribadian, wawancara terstruktur, latihan pada pusat penilaian dan pemeriksaan referensi. Vance dalam Albrecht et. al., (2015) mengemukakan, bahwa organisasi dapat meningkatkan *employee engagement* dengan memilih kandidat yang paling cocok untuk pekerjaan dan budaya organisasi.



Lebih lanjut, menurut Albrecht, et al., (2015), bahwa proses sosialisasi organisasi dalam praktik SDM akan mampu mengurangi kecemasan karyawan baru dengan ketidakpastian. Oleh karenanya, perlu membangun karyawan baru terkait dengan kegembiraan dan antusiasme yang pada akhirnya akan menyebabkan peningkatan *employee engagement*.

Dalam salah satu penelitian yang diterbitkan terkait dengan sosialisasi dan *employee engagement* bagi karyawan baru, Saks dan Gruman dalam Albrecht, et. al. (2015) menemukan bahwa taktik sosialisasi, tidak secara langsung berhubungan dengan *engagement* karyawan baru, namun melalui sumber daya pribadi seperti *self-efficacy*, emosi positif, dan kesesuaian antara pekerjaan dengan karyawan. Dengan sosialisasi, karyawan akan memperoleh informasi dan mengurangi ketidakpastian.

Kahn (1990) menemukan bahwa tingkat *employee engagement* merupakan fungsi dari tiga kondisi psikologis, yaitu *meaningfull* (kebermaknaan psikologis), *safety* (keamanan psikologis), dan *availability* (ketersediaan psikologis). Untuk mengembangkan *engagement* pada karyawan baru, program sosialisasi harus menyediakan karyawan baru dengan sumber daya yang akan memungkinkan mereka untuk mengalami kebermaknaan psikologis (misalnya diperkaya karakteristik tugas seperti berbagai keterampilan, otonomi, dan umpan balik kinerja; kejelasan misi organisasi, visi dan nilai-nilai organisasi), keamanan psikologis (misalnya dukungan sosial), dan ketersediaan psikologis (misalnya orientasi, pelatihan, dan peningkatan *self-efficacy*).

Dalam hubungannya antara *engagement* dan pelatihan, Schaufeli dan Salanova dalam Albrecht, et. al., (2015) mengemukakan, bahwa memungkinkan karyawan untuk belajar dan mengembangkan kariernya adalah kunci untuk menjaga karyawan agar tetap *engage*. Penelitian terbaru dari Alfes et. al., dalam Albrecht, et. al., (2015)

menunjukkan, bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang mencakup kesempatan untuk pelatihan yang positif terkait dengan *engagement*. Intinya adalah bahwa fokus sistematis pada kebutuhan pelatihan, pengiriman pelatihan, transfer pelatihan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Selain itu, adanya percakapan yang produktif selama penilaian kinerja adalah penting, bahwa karyawan merasa mereka diperlakukan secara adil. Lain halnya dengan Schneider et. al., dalam Albrecht, et. al., (2015) yang menyarankan agar iklim kepercayaan dan keadilan diperlukan bagi karyawan untuk *engage*.

Menurut Aguinis et. al, dalam Albrecht (2015), umpan balik dalam penilaian kinerja akan meningkatkan *employee engagement* jika berfokus pada kekuatan karyawan, dibandingkan dengan kelemahannya. Proses manajemen kinerja yang dirancang dan dikelola dengan baik akan memiliki pengaruh positif dan langsung pada *employee engagement* dan sikap, perilaku, dan pada akhirnya terhadap organisasi.

**Kepemimpinan.** Berdasarkan penelitian tentang *employee engagement* oleh Tomlinson (2010), organisasi tahu bahwa manajemen senior dan menengah adalah pendorong utama dalam membangun keterlibatan dalam angkatan kerja. Jadi fokus yang signifikan adalah pada pengembangan keterampilan manajemen dari manajer yang memiliki tanggung jawab manajemen lini. Sedangkan Wibowo (2016) mengungkapkan terdapat tiga aspek kepemimpinan yang dapat berpengaruh terhadap *employee engagement*, yaitu *directional, motivational, dan organizational*.

**Komunikasi internal.** Dalam kaitannya dengan komunikasi, Tomlinson (2010) menemukan, bahwa peningkatan komunikasi secara internal melalui *briefing* karyawan, penggunaan intranet, yang dikombinasikan dengan informasi bisnis dapat menciptakan rasa kebersamaan di berbagai departemen. Selain itu, pengadaan *focus group* dengan karyawan, dan memberikan wakil setidak-tidaknya terhadap satu dari masing-masing

departemen, telah terbukti menjadi alat yang berguna untuk mendukung karyawan dalam meningkatkan perhatian terhadap perusahaan.

**Pengembangan Karyawan.** Organisasi perlu memastikan agar karyawan non-manajemen juga menerima pelatihan, dukungan dalam menjalankan peran, dan pengembangan karir. Hal ini dapat dilakukan melalui proses penilaian kinerja, analisis kebutuhan pelatihan yang dikumpulkan dari seluruh unit dalam organisasi dan dimanfaatkan untuk membuat rencana pengembangan yang jelas bagi karyawan. Oleh karenanya, melalui sistem ini, level *engagement* karyawan PT. KIA Motor di Korea dapat ditingkatkan (Tomlinson, 2010).

Faktor-faktor lain yang juga berpengaruh terhadap *employee engagement*, antara lain: keleluasaan untuk berinovasi, akuisisi talenta, penetapan talenta, siklus pelanggan atau bisnis, dan lingkungan kerja (Anggraini, et. al., 2016). Menurut Anitha (2014) *work-life balance*, dan *team and co-work*, juga dapat memengaruhi *employee engagement*.

### **2.2.3 Dampak *Employee Engagement***

*Employee engagement* secara umum memiliki dampak terhadap organisasi dan karyawan (individu). Dampak dari *employee engagement* terhadap organisasi, antara lain: tingkat pengembalian modal yang lebih baik, peningkatan dalam pemasukan operasional perusahaan, dan peningkatan kualitas produk yang dihasilkan organisasi. Sedangkan dampak terhadap individu, antara lain: peningkatan produktivitas atau kinerja karyawan, menurunnya tingkat sakit dan mangkir kerja, anjuran bahwa organisasi karyawan yang *engage* merupakan tempat kerja yang dipilih oleh para pencari kerja, peningkatan kepuasan dan loyalitas *customer*, sikap dan perilaku karyawan yang mendukung perusahaan.

**Kualitas produk.** Menurut Robertson dan Cooper dalam Kaswan (2010), sebanyak 88% pegawai yang sepenuhnya *engaged* percaya bahwa mereka mungkin memengaruhi secara positif terhadap kualitas produk dan jasa organisasi, hanya 38% pegawai *disengaged* merasakan hal yang sama.

**Tingkat pengembalian modal.** Xanthopoulou et. al., dalam Albrecht, et. al., (2015) menemukan hubungan positif antara *engagement* dan *daya financial return* pada sektor makanan cepat saji. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan meningkatkan tingkat pengembalian keuangan harian perusahaan

**Efisiensi biaya organisasi.** Tomlinson (2010) menyatakan, bahwa dengan program *engagement* akan dapat meningkatkan efisiensi biaya organisasi, seperti pengurangan biaya perekrutan karyawan akibat karyawan yang keluar dalam organisasi secara tahunan sebesar 10%. Pada tahun 2006 dan 2007, KIA Motors (UK) mengalami pengurangan biaya HR (*Human Resource*) lebih dari £ 400.000. Pada tahun-tahun berikutnya, yaitu tahun 2008 dan 2009 efek dari strategi *engagement* telah membawa penghematan biaya yang signifikan untuk organisasi; dan pada akhirnya, organisasi mampu memperoleh investor.

**Iklim organisasi.** Praktik sumber daya manusia strategis yang difokuskan pada *engagement* akan memiliki pengaruh langsung dan positif pada iklim organisasi. Bowen and Ostroff dalam Albrecht, et., al., (2015) berpendapat, bahwa proses HRM harus diintegrasikan secara efektif. Hal ini disebabkan agar model dari HRM strategis, yang menekankan pada *employee engagement* terintegrasi pada semua aspek dari hubungan pengusaha-karyawan dan seluruh siklus hidup karyawan. Oleh karenanya, *employee engagement* perlu ditanamkan pada proses seleksi, sosialisasi, manajemen kinerja dan praktik pelatihan dan pengembangan, serta proses dan system *human resources management*

**Komitmen organisasi.** Hasil penelitian Albdour dan Altarawneh (2014) di Jordan menemukan bahwa *engagement*, baik itu *job* maupun *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*, berpengaruh negatif terhadap *continuance commitment*, dan berpengaruh positif terhadap *normative commitment*. Ini berarti, bahwa karyawan yang *engage* akan lebih memiliki komitmen secara *affective* dan *normative* terhadap organisasi, namun akan memiliki dampak *negatif* terhadap *continuance commitment*.

**Kinerja karyawan.** *Employee engagement* berpengaruh secara *significant* terhadap kinerja karyawan dengan total pengaruh 76.6% (Ramadhan & Sembiring, 2014). Menurut Siddhanta dan Roy dalam Ramadhan dan Sembiring (2014), *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profitabilitas organisasi. Sedangkan Macey et al.; Mone dan London dalam Ramadhan dan Sembiring (2014) menyatakan, bahwa *employee engagement* merupakan salah satu faktor penentu utama yang mendorong tingginya tingkat kinerja karyawan

**Turnover karyawan.** Karyawan yang *engage* akan lebih kecil kemungkinan untuk keluar dari organisasi, jika dibandingkan dengan karyawan yang tidak *engage*. Hal ini dibuktikan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Tomlinson (2010) yang menemukan, bahwa telah terjadi penurunan *turnover* karyawan sebesar 29%, dari 31% pada tahun 2016 menjadi kurang dari 2% dari total angkatan kerja pada tahun tersebut.

### 2.3 Konsep Asuransi

Dalam sub bab konsep asuransi, peneliti akan menguraikan pemahaman pengertian asuransi, jenis-jenis perusahaan asuransi, dan bidang-bidang pekerjaan di asuransi umum.

### 2.3.1 Pemahaman Pengertian Asuransi

Pada dasarnya perusahaan dibentuk untuk menjaga kelangsungan hidup dan memperoleh keuntungan bagi *stakeholder*. Begitu juga halnya dengan dibentuknya industri asuransi, yang merupakan salah satu industri yang berhasil guna dan beroperasi paling tepat guna dalam mendukung pertumbuhan ekonomi. Namun demikian, banyak masyarakat yang kurang memahami pengertian dari asuransi.

Dalam bahasa Indonesia terdapat istilah yang identik artinya dengan perkataan asuransi yaitu pertanggungan; namun dalam kehidupan sehari-hari masyarakat lebih mengenal istilah asuransi daripada pertanggungan. Dalam perkembangannya, konsep asuransi dapat ditinjau dari tiga aspek, yaitu: (a) aspek hukum, (b) aspek ekonomi, dan (c) aspek industri asuransi.

**Aspek hukum.** Pasal 246 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang (K.U.H.D), menyebutkan bahwa “asuransi atau pertanggungan adalah suatu perjanjian, dengan mana seorang penanggung mengikatkan diri kepada seorang tertanggung, dengan menerima suatu premi, untuk memberikan penggantian kepadanya karena suatu kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan yang mungkin akan dideritanya karena suatu peristiwa yang tak tertentu” (Dewan Asuransi Indonesia, 2002). Oleh karenanya, terdapat empat faktor yang terkandung, yaitu: (a) adanya dua pihak, yaitu tertanggung dan penanggung, (b) adanya perikatan, (c) adanya pengalihan risiko, dan (d) risiko yang pasti namun belum tentu terjadi.

Dari batasan di atas tampak bahwa asuransi atau pertanggungan merupakan suatu bentuk perjanjian. Sebagai suatu perjanjian, maka asuransi tunduk pada asas-asas hukum. Namun demikian, pasal 246 K.U.H.D tersebut kurang sesuai untuk asuransi jiwa, karena dalam pasal tersebut hanya menyebutkan “peristiwa yang tak tertentu” sedangkan kematian adalah suatu “peristiwa yang pasti akan terjadi. Oleh karenanya,

yang menjadi perhatian dalam pasal ini adalah ketidakpastian akan terjadinya kematian. Walaupun kematian adalah suatu risiko yang pasti, namun waktu kejadian kematian adalah suatu yang tidak pasti.

Pengertian asuransi selanjutnya diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 2 tahun 1992, khususnya pasal 1 ayat 1. Menurut undang-undang ini, “asuransi atau pertanggungan adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih, dengan mana pihak penanggung mengikatkan diri dengan tertanggung dengan menerima premi asuransi, untuk memberi penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung, yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti, atau untuk memberikan suatu pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungkan (Dewan Asuransi Indonesia, 2002).

Dengan adanya Undang-undang R.I. No. 2 tahun 1992, dimana keberadaan asuransi jiwa jelas tercantum, maka berdasarkan ketentuan ini telah ditegaskan bahwa asuransi jiwa termasuk juga dalam ketentuan asuransi atau pertanggungan.

**Aspek ekonomi.** Sesuai dengan prinsip ekonomi, bahwa untuk mendapatkan hasil yang maksimal, maka pengorbanan dapat ditekan sekecil-kecilnya. Oleh karenanya, konsep asuransi ditinjau dari segi ekonomi, adalah suatu sarana yang ada di dalam masyarakat untuk mengalihkan suatu risiko yang belum pasti terjadi dengan biaya yang sekecil-kecilnya yaitu berupa premi yang relatif rendah untuk mendapatkan hasil yang maksimal yaitu suatu kepastian apabila risiko tersebut terjadi.

**Aspek industri asuransi.** Perusahaan asuransi merupakan industri bidang jasa. Oleh karenanya, asuransi ditinjau dari aspek industri merupakan suatu sarana yang ada di dalam masyarakat dalam memberikan ganti-rugi. Ganti rugi tersebut diperoleh dari

hasil premi yang terkumpul (*collecting premium*), apabila terjadi risiko pada para anggota yang turut serta sebagai pengumpul premi.

Dari konsep tersebut, dapat dilihat bahwa perusahaan asuransi adalah pengumpul dana (*collecting of premium*) bagi setiap peserta untuk membayar kontribusi (premi) dalam jumlah yang telah ditetapkan; sebagai imbalannya semua peserta berhak menuntut sejumlah uang santunan/ganti-rugi dari dana tersebut apabila ia mengalami musibah/risiko pada objek yang dipertanggungkan.

### **2.3.2 Jenis-Jenis Perusahaan Asuransi**

Menurut Undang-undang Republik Indonesia No. 2 tahun 1992, pasal 3 terdapat 3 (tiga) jenis usaha perasuransian. Ketiga jenis usaha perasuransian tersebut adalah asuransi umum (kerugian), asuransi jiwa, dan usaha reasuransi (Dewan Asuransi Indonesia, 2002).

Asuransi umum (kerugian). Usaha asuransi umum merupakan jenis asuransi yang memberikan jasa dalam penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat, dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga (orang yang menuntut kerugian kepada pihak tertanggung), yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

Asuransi jiwa. Usaha ini merupakan usaha perasuransian yang memberikan jasa dalam penanggulangan risiko yang dikaitkan dengan hidup atau meninggalnya seseorang yang dipertanggungkan.

Reasuransi. Usaha reasuransi adalah usaha perasuransian yang memberikan jasa dalam pertanggungan ulang terhadap risiko yang dihadapi oleh perusahaan asuransi umum dan/atau perusahaan asuransi jiwa.

Namun demikian, atas dasar pertimbangan tuntutan perkembangan ekonomi dan pasar, di Indonesia dikenal tiga jenis asuransi. Ketiga jenis asuransi tersebut adalah: (a) asuransi umum, (b) asuransi jiwa, dan (c) asuransi sosial.



**Asuransi umum.** Asuransi umum terdiri atas asuransi kebakaran (*fire insurance*), asuransi kendaraan bermotor (*motor car insurance*), asuransi rekayasa (*engineering insurance*), asuransi pengangkutan barang (*cargo insurance*), asuransi rangka kapal (*hull insurance*), asuransi kecelakaan diri (*personal accident insurance*), asuransi uang (*money insurance*), asuransi untuk menjamin kecurangan yang dilakukan oleh karyawan (*fidelity guarantee insurance*), asuransi kebongkaran (*burglary insurance*), dan asuransi tanggung gugat (*liability insurance*).

Asuransi kebakaran (*fire insurance*) adalah pertanggungan yang memberikan penggantian kerugian keuangan yang diderita oleh tertanggung atas kerugian atau kerusakan harta benda yang dipertanggung sebagai akibat dari risiko kebakaran.

Asuransi kendaraan bermotor (*motor car insurance*) merupakan bentuk pertanggungan yang memberikan jaminan akibat kerugian, kerusakan atau kehilangan atas kendaraan bermotor, yang disebabkan oleh risiko-risiko yang dijamin dalam polis asuransi kendaraan bermotor.

Asuransi rekayasa (*engineering insurance*) adalah asuransi yang memberikan jaminan atas suatu risiko yang timbul akibat adanya pembangunan gedung, instalasi mesin, prasarana atau risiko-risiko yang timbul akibat kegiatan-kegiatan teknik selama masa operasionalnya.

Asuransi pengangkutan barang (*cargo insurance*) memberikan jaminan atau perlindungan terhadap kerugian/kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, yang diderita atas barang-barang yang dipertanggung sebagai akibat adanya risiko-risiko yang terjadi selama dalam suatu perjalanan (transit) yang dijamin dalam polis.

Asuransi rangka kapal (*hull insurance*) adalah suatu pertanggungan yang memberikan jaminan atau perlindungan terhadap kerugian, kerusakan atau kehilangan

atas rangka kapal berikut mesin-mesin penggeraknya sebagai akibat dari risiko-risiko yang dijamin dalam kondisi polis.

Asuransi kecelakaan diri (*personal accident insurance*) adalah bentuk pertanggunggaan yang memberikan jaminan akibat kematian, cacat tetap, cacat sementara dan/atau biaya perawatan atau pengobatan yang ditimbulkan sebagai akibat adanya kecelakaan.

Asuransi uang (*money insurance*) merupakan bentuk pertanggunggaan yang diberikan sebagai akibat kehilangan uang dari dalam tempat penyimpanannya yang disertai unsur kekerasan terhadap tempat penyimpanan tersebut atau kehilangan uang dalam masa transit (pengiriman).

Asuransi yang menjamin kecurangan yang dilakukan oleh karyawan (*fidelity guarantee insurance*) adalah jaminan yang diberikan kepada pengusaha/pemilik perusahaan atas kemungkinan adanya kerugian yang dideritanya sebagai akibat dari tindakan ketidakjujuran/kecurangan yang dilakukan oleh karyawan.

Asuransi kebongkaran (*burglary insurance*) adalah asuransi yang memberikan jaminan akibat kehilangan/kerusakan atas objek yang dipertanggunggaan sebagai akibat adanya tindakan pencurian yang dilakukan oleh pihak lain.

Asuransi tanggung gugat (*liability insurance*) adalah pertanggunggaan yang memberikan jaminan akibat kemungkinan adanya tuntutan menurut hukum dari pihak ketiga, sebagai akibat tindakan kesalahan atau kelalaian yang dilakukan oleh tertanggung sehingga menimbulkan kerugian pada pihak lain tersebut.

**Asuransi jiwa.** Asuransi jiwa terdiri dari asuransi jiwa seumur hidup (*whole life*), asuransi jangka warsa (*term life*), asuransi dwi guna murni (*pure endowment*, dan asuransi dwi guna (*endowment*).

Asuransi jiwa seumur hidup (*whole life*) adalah jenis asuransi jiwa, dimana uang pertanggungan akan dibayar oleh penanggung kepada penerima manfaat, apabila tertanggung meninggal dunia.

Asuransi jiwa jangka warsa (*term life*) adalah jenis asuransi jiwa yang akan memberikan jaminan pembayaran uang pertanggungan jika tertanggung meninggal dunia pada masa kontrak asuransi.

Asuransi jiwa dwi guna murni (*pure endowment*) adalah jenis asuransi yang menitikberatkan unsur tabungan, sedangkan unsur perlindungan tidak ada sama sekali. Oleh karenanya sebagian orang berpendapat bahwa jenis asuransi jiwa ini bukanlah bentuk asuransi karena kurang memiliki unsur perlindungan. Namun demikian, jika diperhatikan fungsi asuransi jiwa, maka jenis asuransi ini lebih berfungsi untuk menjaga kelangsungan pendapatan melalui tabungan.

Asuransi dwi guna (*endowment*) merupakan jenis asuransi jiwa yang akan memberikan jaminan pembayaran uang pertanggungan apabila kontrak yang diperjanjikan telah berakhir atau apabila tertanggung meninggal dunia dalam masa kontrak. Lamanya kontrak yang diperjanjikan dapat ditentukan atau ditetapkan menurut permintaan tertanggung, misalnya sampai mencapai umur 55 tahun, 60 tahun dan sebagainya. Dengan demikian jenis *plan* ini memiliki unsur perlindungan dan unsur tabungan.

**Asuransi sosial.** Asuransi sosial merupakan perusahaan yang menyelenggarakan program asuransi wajib atau asuransi kupon yang berguna untuk memberikan jaminan perlindungan terhadap masyarakat. Jenis-jenis asuransi sosial adalah jaminan sosial ketenagakerjaan dan jaminan kesehatan nasional yang diselenggarakan oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS), dan Asuransi Jasaraharja.

Jaminan sosial ketenagakerjaan merupakan suatu perlindungan bagi tenaga kerja dalam bentuk santunan berupa uang sebagai pengganti sebagian dari penghasilan yang hilang atau berkurang dan pelayanan sebagai akibat peristiwa atau keadaan yang dialami oleh tenaga kerja berupa kecelakaan kerja, hari tua, pensiun, dan meninggal dunia.

Jaminan kesehatan nasional merupakan sistem jaminan sosial nasional yang diselenggarakan dengan menggunakan mekanisme asuransi sosial yang bersifat wajib (*mandatory*). Tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan dasar kesehatan masyarakat. Jaminan ini layak diberikan kepada setiap orang yang telah membayar iuran atau iurannya dibayar oleh pemerintah.

Asuransi Jasa Raharja merupakan asuransi sosial yang memberikan pertanggungjawaban wajib akibat risiko kecelakaan penumpang kendaraan bermotor umum, kereta api, pesawat terbang dan kapal/pelayaran.

### **2.3.3 Bidang-Bidang Pekerjaan di PT. Asia Citra Insurance**

Secara umum, jenis-jenis pekerjaan pada PT. Asia Citra Insurance (PT. ACI) dapat dibagi menjadi tiga, antara lain bidang *supporting* (sumber daya manusia, logistik, *information technology, collection*, keuangan dan akuntansi, internal kontrol), bidang *marketing*, dan bidang teknik asuransi.

Bidang *supporting* merupakan bidang yang memberikan dukungan atas kelancaran perusahaan asuransi. Bidang ini bukan merupakan bidang yang spesifik dibutuhkan pada industri asuransi umum. Oleh karenanya, tenaga kerja pada bidang ini pada umumnya lebih mudah diperoleh di pasar tenaga kerja.

*Marketing* merupakan bidang kunci ketika perusahaan asuransi berhubungan dengan pelanggan eksternal. *Marketer* bertanggung jawab terhadap pencapaian target produksi, terlaksananya kegiatan penawaran dan penerimaan bisnis baru maupun perpanjangan, penyediaan data-data tertanggung, dan terjaganya hubungan baik dengan

tertanggung atau calon tertanggung. Oleh karenanya, bidang *marketing* akan sangat berperan untuk menjaga relasi dengan pihak eksternal.

Bidang teknik asuransi merupakan bisnis inti (*core business*) karena kespesifikannya di perusahaan asuransi, dimana bidang ini hanya ada di perusahaan asuransi umum. Bidang-bidang yang merupakan teknik asuransi adalah *underwriter* dan klaim. Tugas seorang *underwriter* adalah melakukan analisis risiko, dan melakukan penerbitan polis. Sedangkan, petugas klaim bertanggung jawab terhadap proses penerimaan, investigasi, *adjustment* nilai klaim, dan kelancaran proses penyelesaian klaim atas objek pertanggungan.

Berdasarkan uraian di atas, dimana bidang *marketing* dan teknik asuransi merupakan bidang yang sangat *significant* di industri asuransi umum, maka peneliti memilih karyawan yang bertugas di kedua bidang ini untuk dilakukan penelitian. Selain itu, dengan mempertimbangkan sasaran awal dalam pembentukan *talent pool* di PT. ACI, yaitu untuk memenuhi tenaga ahli bidang asuransi perusahaan di kemudian hari.

## **2.4 Hasil Penelitian yang Relevan**

Hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia* akan diuraikan sebagaimana kajian pustaka di bawah yang secara sistematis dan ringkas dapat ditemukan pada Tabel 2.1.

Kajian pustaka pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) dengan judul *Determinant of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance* terhadap 383 orang manager lini tengah dan bawah. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada organisasi skala kecil di India.

Penelitian yang dimuat di *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 63(3), 2014 pp. 308-323 ini, menggunakan metode kuantitatif. Uji regresi linear dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* dan dampak dari *employee engagement* terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, *team* and *co-worker*, *training and career development*, kompensasi, kebijakan-kebijakan organisasi, dan *workplace well-being* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Variabel yang paling berpengaruh adalah lingkungan kerja, *team* dan *co-worker relationship*. Penelitian ini juga menemukan, bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang *significant* terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian tersebut, peneliti sudah menentukan berbagai faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada awal penelitian, sehingga tidak dilakukan kajian mendalam lebih lanjut terhadap faktor lain yang memengaruhi *employee engagement*. Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, adalah penelitian dengan menggunakan metode kualitatif. Peneliti melakukan kajian mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, dan strategi *talent management* untuk meningkatkan *employee engagement* bagi karyawan yang berasal dari *talent pool*. Namun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) ini dapat digunakan untuk melakukan kajian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka kedua dilakukan oleh Albdour dan Altarawneh (2014). Judul penelitian Albdour dan Altarawneh (2014) adalah *Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan*. Penelitian yang dimuat pada

*International Journal of Business*, 19(2), 2014, ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif.

Hasil penelitian menemukan, bahwa *job engagement* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*, *job engagement* berpengaruh negatif terhadap *continuance commitment*, *job engagement* berpengaruh positif terhadap *normative commitment*, *organizational engagement* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*, *organizational engagement* berpengaruh negatif terhadap *continuance commitment*, dan *organizational engagement* berpengaruh positif terhadap *normative commitment*. Pada penelitian ini, peneliti hanya mengkorelasikan dua variabel, yaitu *employee engagement* dan *organization commitment*. Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia* bersifat deskriptif dengan fokus pada satu variabel yaitu *employee engagement*, namun kemungkinan akan didukung oleh lebih dari dua variabel. Dengan demikian, variabel yang ditelaah oleh peneliti lebih komprehensif.

Penelitian yang dilakukan oleh Albdour dan Altarawneh (2014) dapat digunakan untuk lebih memahami makna *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*. Hasil penelitian itu juga dapat digunakan sebagai pedoman dalam menentukan strategi untuk meningkatkan *employee engagement*.

Kajian pustaka ketiga dengan judul *Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage. An integrative Approach* dilakukan oleh Albrecht, Bakker, Arnold, Gruman dan Macey (2015). Penelitian yang dimuat pada *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* Vol. 2(1), 2015 pp. 7-35, dilakukan melalui pendekatan kualitatif dengan konseptual review.

Albrecht, et. al., (2015) menemukan, bahwa praktisi HRM (*human resource management*) perlu berubah dari administrasi survey-survey rutin tahunan mengenai

*employee engagement* dan perlu untuk menanamkan *employee engagement* dalam kebijakan HRM dan praktik *personel* seperti *selection*, *socialization*, *performance management*, dan *training & development*.

Hasil penelitian Albrecht, et. al., (2015), terbatas pada praktik *human resources management* tanpa dilakukan kajian lebih mendalam terhadap *construct employee engagement*. Pada penelitian yang peneliti lakukan, *construct employee engagement* dikaji secara mendalam pada tenaga *marketing* dan teknik asuransi, termasuk pengaruh dari praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Hasil penelitian Albrecht, et. al., (2015), dapat digunakan oleh peneliti dalam melakukan analisis terhadap peran Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan dalam menjaga atau meningkatkan *employee engagement* bagi karyawan yang berasal dari *talent pool*. Selain itu, penelitian ini juga akan mengarahkan peneliti terkait dengan penentuan strategi untuk meningkatkan *employee engagement*.

Kajian pustaka keempat dilakukan oleh Faisal (2014), dan dimuat pada disertasi Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta tahun 2014. Penelitian Faisal (2014) berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Sistem Penghargaan, Iklim Pelayanan, dan *Self Efficacy* terhadap Keterikatan Kerja Karyawan PT, Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (PT. TIKI JNE). Melalui metode kuantitatif analisis jalur (*path analysis*), Faisal (2014) menemukan bahwa: (1) terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap keterikatan kerja karyawan; (2) terdapat pengaruh langsung positif sistem penghargaan terhadap keterikatan kerja karyawan; (3) tidak terdapat pengaruh langsung iklim pelayanan terhadap keterikatan kerja karyawan; (4) terdapat pengaruh langsung positif *self-efficacy* terhadap keterikatan kerja karyawan; (5) terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap *self-efficacy*; (6) terdapat pengaruh langsung positif



sistem penghargaan terhadap *self-efficacy*: (7) terdapat pengaruh langsung positif iklim pelayanan terhadap *self-efficacy*; (8) terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap iklim pelayanan; dan (9) terdapat pengaruh langsung positif sistem penghargaan terhadap iklim pelayanan. Dengan demikian, kepemimpinan, sistem penghargaan, dan *self-efficacy* merupakan varian dari keterikatan kerja karyawan.

Ruang lingkup penelitian Faisal (2014) terbatas pada variabel kepemimpinan, sistem penghargaan, dan *self-efficacy* yang memengaruhi *employee engagement*. Penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, berusaha untuk menganalisis dari *construct employee engagement*, disamping melakukan identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Penelitian yang peneliti lakukan ini juga menggunakan pendekatan kualitatif, sehingga lebih komprehensif dalam melakukan kajian *employee engagement*. Namun demikian, hasil penelitian Faisal (2014) ini akan digunakan oleh peneliti di dalam melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka kelima berjudul Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement* Generasi Y (Studi pada Karyawan PT. Unilever Indonesia Tbk-Surabaya). Penelitian ini dilakukan oleh Anggraini, Astuti, dan Prasetyo (2000), dan dimuat pada Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 37(2) Agustus 2016.

Melalui pendekatan kuantitatif, Anggraini, et. al., (2000) memberikan dua kesimpulan. Pertama, terdapat pengaruh yang positif dan *significant* secara simultan dari variabel budaya organisasi, *reward*, dan *personal resources* terhadap variabel *employee engagement*. Kesimpulan kedua, terdapat pengaruh yang positif dan *significant* secara parsial dari variabel budaya organisasi, *reward*, dan *personal resources* terhadap *employee engagement* yang dimiliki Gen Y.

Penelitian Anggraini, et. al., (2000), bersifat kuantitatif sehingga ruang lingkup penelitian terbatas pada variabel budaya organisasi, *reward*, dan *personal resource* yang memengaruhi *employee engagement*. Penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, memiliki ruang lingkup yang lebih luas dalam melakukan kajian dari berbagai variabel yang memengaruhi *employee engagement*, termasuk kajian mendalam tentang *construct employee engagement* itu sendiri.

Hasil penelitian Anggraini, et. al., (2000) dapat digunakan oleh peneliti dalam melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka keenam dilakukan oleh Gupta dan Kumar (2013) pada tahun 2012. Penelitian ini berjudul *Impact of Performance Appraisal Justice on Employee Engagement: A Study of Indian Professionals*. Penelitian yang dimuat dalam jurnal *Employee Relations*, Vol. 35(1) pp. 61-78 ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

Hasil penelitian Gupta dan Kumar (2013) menunjukkan, terdapat hubungan yang positif dan *significant* antara dimensi-dimensi *distributive* dan *informational justice*. Dimensi-dimensi *distributive* dan *informational justice* ditemukan memiliki pengaruh yang kuat terhadap *employee engagement* sebagai lawan dari *burnout*.

Penelitian tersebut fokus pada salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia, yaitu *performance appraisal*, terutama *distributive* dan *informational justice* yang memengaruhi *employee engagement*. Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, tidak terbatas pada sistem dari *performance management*, namun kemungkinan juga pada fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang lainnya. Namun demikian, hasil penelitian Gupta dan Kumar (2013) dapat digunakan oleh

peneliti dalam melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* dan peran manajemen sumber daya manusia dalam menjaga atau meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka ketujuh dengan judul *Building a Culture of High Employee Engagement* dimuat dalam jurnal *Strategic HR Review*, Vol. 9(3), 2010, pp. 25-31. Tomlinson (2010) melakukan penelitian ini melalui pendekatan studi kasus di PT. KIA Motor Soul Korea.

Tomlinson (2010) menemukan bahwa strategi untuk meningkatkan budaya *employee engagement* di PT. KIA Motor Soul Korea dapat dilakukan melalui pengembangan kepemimpinan, pengakuan atas kontribusi karyawan, komunikasi internal, pengembangan organisasi melalui kebijakan-kebijakan pendorong *employee engagement*, dan pengembangan karyawan melalui program-program pelatihan. Dampak dari strategi yang dilakukan tersebut, antara lain: peningkatan indikator kinerja manager lini sebesar 14% dari sebelumnya, peningkatan nilai indikator *employee engagement* sebesar 39% pada tahun 2006, menjadi 51% pada 2007, 65% di 2008 dan 71% pada 2009. Secara keseluruhan sejak strategi *engagement* diluncurkan pada tahun 2016, telah terjadi peningkatan rata-rata 32% indikator *employee engagement*.

Selain itu, budaya *employee engagement* dapat mengurangi tingkat *turnover* karyawan KIA Motors dari 31% pada akhir tahun 2006 menjadi 15% tahun 2007, 5% pada tahun 2008 dan di bawah 2% dari total angkatan kerja pada Oktober 2009. Budaya *employee engagement* juga dapat mengurangi biaya perekrutan karyawan akibat karyawan yang keluar dari organisasi secara tahunan sebesar 10%.

Penelitian Tomlinson (2010) tersebut dilakukan pada perusahaan automotif, yaitu PT. KIA Motor Soul Korea. Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia* adalah

penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif pada salah satu asuransi umum di Indonesia. Oleh karenanya, penelitian yang peneliti lakukan akan sangat berguna bagi perkembangan SDM industri asuransi umum di Indonesia. Selain itu, penelitian yang peneliti lakukan akan sangat berguna bagi institusi pendidikan asuransi di Indonesia yang masih sangat langka.

Hasil penelitian Tomlinson (2010) akan digunakan oleh peneliti untuk melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* dan menentukan strategi manajemen talenta untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka kedelapan dilakukan oleh Robertson dan Cooper (2010) dengan judul *Full Engagement: The Integration of Employee Engagement and Psychological Well-Being*. Penelitian yang dimuat pada *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 31 (4), pp. 324-336 ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur dari bukti-bukti yang mendukung (*research evidence*)

Robertson dan Cooper (2010) menemukan bahwa *psychological well-being* akan menyebabkan pengembangan yang berkelanjutan dari *employee engagement*. Ini berarti bahwa Individu dengan tingkat yang lebih tinggi *psychological well-being*, berperilaku berbeda dengan cara yang akan diharapkan untuk memimpin ke tingkat yang lebih tinggi dari *engagement*. Selain itu, Robertson dan Cooper (2010) berpendapat, bahwa konsepsi yang lebih luas dari *engagement* (disebut sebagai “*full engagement*”, yang meliputi karyawan *well-being*), adalah dasar yang lebih baik untuk membangun manfaat yang berkelanjutan bagi individu dan organisasi.

Penelitian Robertson dan Cooper (2010) ini merupakan penemuan baru, bahwa *engagement* dalam pengertian yang luas disebut sebagai *full engagement* yang meliputi *well-being*. Kajian Robertson dan Cooper (2010) berusaha untuk memperdalam

pengertian *engagement* dengan memadukannya dengan *well-being*, namun tidak melakukan kajian atas faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*.

Dalam penelitian dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia* akan dilakukan kajian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, dan mencoba mengkaitkan antara faktor-faktor dimaksud dengan peran manajemen sumber daya manusia dan strategi manajemen talenta. Dengan demikian, manfaat praktis dari hasil penelitian yang peneliti lakukan akan lebih besar.

Hasil penelitian Robertson dan Cooper (2010) ini akan digunakan oleh peneliti dalam melakukan analisis terhadap gambaran *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*. Selain itu, hasil penelitian ini juga akan bermanfaat dalam menentukan faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*.

Kajian pustaka kesembilan dengan judul *The Effects of Empowering Leadership on Psychological Well-Being and Job Engagement: The Mediating Role of Psychological Capital* dilakukan oleh Park, Kim, Yoon, dan Joo (2017). Penelitian yang dimuat pada *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38(3) ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *empowering leadership* memengaruhi *job engagement* baik secara langsung dan secara tidak langsung melalui *psychological capital*. *Psychological capital (PSyCap)* karyawan sepenuhnya memediasi hubungan antara *empowering leadership* dan *psychological well-being*, sedangkan mediasi secara parsial hubungan antara *empowering leadership* dan *job engagement*.

Pada penelitian peneliti dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, juga akan melakukan kajian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Namun faktor-faktor yang dikaji tidak

terbatas pada tiga variabel saja, yaitu *empowering leadership*, *psychological capital*, dan *psychological well-being*. Oleh karenanya, penelitian dari peneliti ini akan memberikan pemahaman yang lebih luas terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Namun demikian, hasil penelitian Park, et. al., (2017) ini dapat digunakan oleh peneliti dalam melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka kesepuluh dengan judul *Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention*, dilakukan oleh Bhatnagar (2007). Penelitian yang dimuat pada *Employee Relations Journal* Vol. 29(6), pp. 640-663 menggunakan *mixed methode* (metode kombinasi), dimana mula-mula dilakukan penyebaran kuesioner untuk mendapatkan data kuantitatif, yang kemudian diikuti dengan *group discussion*, wawancara dan pada akhirnya melalui analisis *exit interview form*.

Hasil penelitian ini menemukan, bahwa pada tingkat awal karir karyawan akan cenderung memiliki tingkat *engagement* yang rendah dan juga pada saat enam belas bulan masa kerja. Pada tahap-tahap pertengahan tersebut, tingkat *employee engagement* akan lebih tinggi, dan ini mengindikasikan loyalitas karyawan yang tinggi. Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa budaya organisasi, perencanaan karir yang diikuti dengan insentif, dan dukungan organisasi merupakan tiga faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan strategi *talent management* untuk membuat karyawan *engage* dalam organisasi.

Pada penelitian peneliti dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, menggunakan pendekatan kualitatif. Selain itu, peneliti mendesain pedoman pengumpulan data tersendiri berdasarkan sintesis dari berbagai teori *employee engagement*. Pada penelitian yang dilakukan oleh Bhatnagar

(2007), hanya menggunakan alat ukur Gallup Q12. Peneliti melakukan penelitian di salah satu perusahaan asuransi umum di Indonesia, sedangkan Bhatnagar (2007) di industri *information technology*, juga merupakan pembeda antara kedua penelitian ini. Namun demikian, hasil penelitian Bhatnagar (2007) akan digunakan oleh peneliti sebagai referensi dalam menentukan strategi manajemen talenta untuk meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka kesebelas adalah penelitian yang dilakukan oleh Sundaray (2011) dengan judul *Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness*. Penelitian yang dimuat dalam *European Journal of Business and Management* Vol 3(8), 2011 ini bertujuan untuk mengetahui berbagai faktor yang memengaruhi *employee engagement* dan dampak dari *employee engagement* terhadap keefektifan organisasi.

Hasil penelitian dengan studi literatur ini menemukan, bahwa karyawan yang *engage* akan memahami konteks bisnis yang sedang dilakukan. Mereka bekerja untuk peningkatan *benefit* organisasi. Karyawan yang *engage* juga menunjukkan sikap yang positif demi kepentingan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa strategi *engagement* akan meningkatkan keefektifan organisasi melalui produktivitas yang tinggi, peningkatan *profit*, kualitas yang lebih tinggi, kepuasan *customer*, *employee retention*, dan peningkatan dalam kepekaan organisasi.

Faktor-faktor yang ditemukan, yang berpengaruh terhadap *employee engagement* antara lain: *job designing, career development, opportunities, leadership, empowerment, equal opportunities and fair treatment, training and development, performance management, compensation, health and safety, job satisfaction, communication*, dan *family friendliness*. Sedangkan dampak dari *employee engagement* yang ditemukan ada dua, yaitu dampak terhadap individu, dan dampak terhadap organisasi. Dampak terhadap individu, antara lain: *motivation, commitment*,

*satisfaction, loyal, secured job, higher performance*. Sedangkan dampak terhadap organisasi antar lain: *higher profits & productivity, improved quality, satisfied atau loyal customers, increased retention, dan revenue growth*.

Pada penelitian tersebut, metode yang digunakan adalah studi literatur dan tidak spesifik pada industri tertentu. Sedangkan penelitian yang peneliti lakukan lebih spesifik pada salah satu perusahaan di industri asuransi umum. Oleh karenanya, secara teoretis penelitian Sundaray (2011) akan sangat bermanfaat untuk memberikan wawasan bagi para pembaca, namun melalui informasi yang *general*.

Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, diharapkan akan memberikan pemahaman yang spesifik, bukan saja untuk manfaat teori namun manfaat praktis akan lebih dirasakan oleh para pembaca. Selain itu, kajian penelitian yang peneliti lakukan akan lebih mendalam dan komprehensif.

Penelitian yang dilakukan oleh Sundaray (2011) mengenai *employee engagement* tersebut akan menjadi salah satu referensi peneliti dalam menganalisis *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool* dan referensi dalam analisis subfokus faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka kedua belas dengan judul *Engaging Employees in China: The Impact of Communication Channels, Organizational Transparency, and Authenticity*, dilakukan oleh Men, Flora, dan Baesecke (2015). Penelitian yang dimuat di *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 20(4), pp. 448-467 ini bertujuan untuk melakukan kajian dampak dari saluran komunikasi, dan atribut-atribut komunikasi yaitu *transparency* dan *authenticity* terhadap *employee engagement* di China.



Penelitian ini dilakukan terhadap perusahaan-perusahaan kelas menengah dan besar di China melalui survey random sampling terhadap 407 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *face to face interactions* dan media sosial adalah saluran komunikasi paling efektif untuk membangun *transparency*, *authenticity*, dan *employee engagement* di China. *Organizational transparency* dan *authenticity* berpengaruh secara positif terhadap *employee engagement*.

Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, akan melakukan kajian terhadap berbagai faktor yang memengaruhi *employee engagement*, bukan hanya satu faktor saja yaitu *communication*. Disamping itu, penelitian dari peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Oleh karenanya, pada penelitian yang peneliti lakukan akan dikaji secara mendalam variabel *employee engagement*. Hal ini merupakan salah satu teknik untuk mengurangi kelemahan dari penelitian Men, et., al., (2015), sebagaimana yang disarankan pada akhir laporan penelitiannya.

Selain itu, perspektif *communication* dalam hubungannya dengan *employee engagement* dalam penelitian Men, et., al., (2015), hanya ditinjau dari sisi karyawan. Pada penelitian yang peneliti lakukan, perspektif *employee engagement* dilakukan melalui triangulasi data dari berbagai sumber, termasuk karyawan, para manager, dan bahkan pihak lain yang kompeten di luar perusahaan. Dengan demikian, data yang diperoleh akan lebih akurat, dan lebih mewakili fenomena sosial *engagement* dari para karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Hasil penelitian Men, et., al., (2015) akan digunakan oleh peneliti sebagai salah satu referensi untuk melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*. Dalam menentukan

strategi manajemen talenta untuk meningkatkan *employee engagement* juga dapat menjadi salah satu rujukan hasil penelitian ini bagi peneliti.

Kajian pustaka ketiga belas adalah penelitian yang dilakukan oleh Xu dan Thomas (2011) dengan judul *How Can Leaders Achieve High Employee Engagement?.* Penelitian yang dimuat dalam *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 32(4),pp. 399-416 menggunakan metode kuantitatif dengan regresi linier. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara perilaku pemimpin dengan *engagement* para pengikut di sebuah organisasi asuransi besar di New Zealand.

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa perilaku pemimpin melalui dukungan *team*, efektivitas kinerja, dan integritas merupakan variabel-variabel yang secara positif berpengaruh terhadap *employee engagement*, dimana dukungan *team* merupakan *predictor* terkuat dalam memengaruhi *employee engagement*.

Dibandingkan dengan penelitian yang peneliti lakukan, penelitian yang dilakukan oleh Xu dan Thomas (2011), juga dilakukan pada salah satu perusahaan asuransi. Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, menggunakan pendekatan kualitatif, sehingga akan memberikan interpretasi secara *natural* dalam setting alamiah. Selain itu, hasil penelitian dari peneliti ini akan lebih komprehensif. Namun demikian, hasil penelitian Xu dan Thomas (2011) akan digunakan oleh peneliti sebagai salah satu referensi dalam menentukan faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka keempat belas berjudul *Improving Employee Engagement and Well-Being in an NHS Trust*, dilakukan oleh Tinline dan Crowe (2010). Penelitian ini diadakan di salah satu organisasi penyedia pelayanan sektor kesehatan publik, yang

merupakan bagian dari National Health Service (NHS) di Inggris. Penelitian ini dimuat dalam *Strategic HR Review Journal*, Vol. 9(2), pp. 19-24.

Tujuan dari penelitian Tinline dan Crowe (2010) ini adalah untuk melakukan kajian bagaimana Mersey Care NHS Trust memperkenalkan program pengembangan kepemimpinan dan *employee well-being* terintegrasi yang unik dari psikolog bisnis Inggris, Robertson Cooper, untuk membantu agar karyawan merasa *engage*. Melalui metode survey untuk melakukan pengukuran terhadap *psychological well-being*, *employee engagement*, dan *productivity*, peneliti menemukan bahwa program yang dirancang di Mersey Care NHS Trust yang memfokuskan pada *employee well-being* akan mampu meningkatkan *employee engagement*.

Hasil penelitian ini akan berguna bagi peneliti untuk dijadikan referensi, bahwa *employee well-being* dapat memengaruhi *employee engagement*. Namun demikian, penelitian ini hanya menentukan satu faktor saja yang berpengaruh terhadap *employee engagement*. Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, dimungkinkan akan ditemukan lebih dari satu faktor yang akan berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Kajian pustaka kelima belas adalah penelitian yang dilakukan oleh Nazir dan Islam (2017). Penelitian ini berjudul *Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance through Employee Engagement An Empirical Check*. Penelitian yang dimuat pada *South Asian Journal of Business Studies* Vol. 6(1), pp. 98-114 ini menggunakan pendekatan kuantitatif terhadap 410 responden dari berbagai lembaga pendidikan tinggi di India.

Analisis data dengan *SEM (structural equation modeling)* menunjukkan, bahwa terdapat pengaruh positif dari persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan

dan *effective commitment*, baik dimediasi ataupun tidak dimediasi oleh *employee engagement*. Namun demikian, pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dan *affective commitment* akan lebih besar jika dimediasi oleh *employee engagement*.

Hasil penelitian tersebut akan berguna bagi peneliti untuk dijadikan referensi pada kajian subfokus faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, walaupun hanya satu faktor yang dikaji dalam penelitian tersebut. Pada penelitian dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, diduga akan ditemukan lebih dari satu faktor yang akan memengaruhi *employee engagement*, sehingga akan melengkapi temuan-temuan sebelumnya. Selain itu, penelitian yang peneliti lakukan menggunakan pendekatan kualitatif, sehingga kajian yang dilakukan akan lebih dalam.

Kajian pustaka keenam belas berjudul *Exploring Employee Engagement from the Employee Perspective: Implications for HRD*, yang dilakukan oleh Shuck, Rocco, dan Albornoz (2011). Penelitian yang dimuat pada *Journal of European Industrial Training Vol. 35(4), pp. 300-325* bertujuan untuk mengkaji pengalaman unik karyawan yang *engage* di dalam pekerjaan mereka.

Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dari Yin terhadap perusahaan pelayanan multinasional besar ini menemukan, bahwa *relationship development* dan *attachment to co-workers, workplace climate* dan *opportunities for learning* merupakan tiga hal penting untuk peningkatan *employee engagement*. Oleh karenanya, interaksi antara lingkungan dan karyawan dapat menciptakan *engagement* atau *disengagement*.

Penelitian tersebut dilakukan pada perusahaan pelayanan dengan satu pendekatan yaitu kualitatif dengan studi kasus. Pada penelitian peneliti dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, juga dilakukan

melalui pendekatan kualitatif, namun analisis *employee engagement* tidak hanya ditinjau dari satu perspektif saja.

Hasil penelitian Shuck, Rocco, dan Albornoz (2011) akan digunakan oleh peneliti untuk dijadikan referensi pada kajian subfokus faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, peran manajemen sumber daya manusia, dan menentukan strategi manajemen talenta untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka ketujuh belas dilakukan oleh Song, Lim, Kang, dan Kim (2014) yang dimuat pada *The Learning Organization Journal Vol. 21( 5), pp. 290-309*. Penelitian dengan judul *Team Performance in Learning Organizations: Mediating Effect of Employee Engagement* ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui SEM (*structural equation modeling*).

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa *learning organization culture* secara positif dan langsung memengaruhi *employee engagement*. *Learning organization culture* juga berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja *team*, dan secara tidak langsung melalui *employee engagement* dan *employee engagement* dapat berpengaruh secara penuh terhadap kinerja *team*.

Penelitian tersebut hanya mengkaji satu faktor yaitu *learning organization culture* yang memengaruhi *employee engagement*. Pada penelitian dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, akan menggunakan pendekatan kualitatif dan sangat dimungkinkan akan diperoleh lebih dari satu faktor yang akan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Namun demikian, penelitian Song, et. al., (2014) akan digunakan oleh peneliti sebagai referensi dalam melakukan analisis faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan dari *talent pool*.

Kajian pustaka kedelapan belas dengan judul *Engaging Employees through Balanced Scorecard Implementation* yang dimuat pada *Journal of Strategic HR Review Vol. 12(6), pp. 302-307*. Penelitian yang dilakukan oleh Upadhyay dan Palo (2013) ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus.

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa penerapan *balance scorecard* membuat visi yang lebih jelas, peran strategi dan individu dalam organisasi. Hal ini akan membawa keberartian karyawan terhadap pekerjaannya. Mereview secara periodik indikator kinerja akan mengembangkan sebuah keseriusan dan dapat membawa pada kinerja yang berorientasi budaya kerja. Ketika kinerja sesuai dengan imbalan (*reward*) dan insentif, dan diadministrasi secara adil, maka karyawan mempersepsikan keadilan organisasi. Hal ini akan mengarah pada peningkatan *employee engagement* dan meningkatkan kontribusi pada proses penerapan strategi.

Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, juga menggunakan pendekatan kualitatif. Namun demikian, narasumber penelitian yang peneliti lakukan berasal dari perusahaan asuransi umum di Indonesia. Sedangkan narasumber penelitian Upadhyay dan Palo (2013) dari salah satu perusahaan *petroleum* (perminyakan) di India. Selain itu unit analisis yang dikaji peneliti adalah karyawan yang berasal dari *talent pool*. Sedangkan unit analisis Upadhyay dan Palo (2013) adalah karyawan di departemen *maintenance*, juga merupakan pembeda penelitian peneliti dengan penelitian yang dilakukan oleh Upadhyay dan Palo (2013).

Hasil penelitian Upadhyay dan Palo (2013) akan digunakan oleh peneliti dalam melakukan analisis pada subfokus faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, peran manajemen sumber daya manusia, dan sebagai referensi dalam

penyusunan strategi manajemen talenta untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka kesembilan belas dengan judul *A Positive Approach to Management Education: The Relationship between Academic PsyCap and Student Engagement*, yang dimuat pada *Journal of Management Development Vol. 35( 9), pp. 1098-1118*. Penelitian yang dilakukan Luthans, Luthans dan Palmer (2016) ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian itu secara *significant* menunjukkan hubungan yang positif antara *academic psychological capital* dengan *student engagement*.

Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, adalah penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Luthans, et. al., (2016) hanya mengkaji satu faktor yang memengaruhi *engagement*, yaitu *psychological capital*. Sedangkan penelitian yang peneliti lakukan dimungkinkan akan ditemukan lebih dari satu variabel yang memengaruhi *engagement* dari karyawan. Selain itu, penelitian faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan dari penelitian peneliti akan dikaji secara mendalam. Namun demikian, penelitian dari Luthans, et. al., (2016) akan digunakan oleh peneliti dalam melakukan analisis faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka kedua puluh dilakukan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) dengan judul *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study*. Penelitian melalui pendekatan kuantitatif dengan SEM (*structural equation modeling*) ini dimuat pada *Journal of Organizational Behavior Vol. 25, pp. 293–315*.

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa *burnout* dan *engagement* memiliki hubungan yang negative. *Burnout* diprediksi oleh *job demand* tetapi juga oleh kurangnya *job resource*, sedangkan *engagement* diprediksi oleh *job resource*; *burnout* terkait dengan masalah kesehatan serta *turnover intention*, sedangkan *engagement* hanya terkait dengan *turnover intention*; *burnout* memediasi hubungan antara *job demand* dan masalah kesehatan, sedangkan *engagement* memediasi hubungan antara *job resource* dan *turnover intention*.

Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, menggunakan pendekatan kualitatif, sehingga sangat dimungkinkan untuk melakukan kajian secara mendalam berbagai faktor yang memengaruhi *employee engagement*; dan tidak terbatas pada tiga faktor sebagaimana penelitian Schaufeli dan Bakker (2004). Namun demikian, hasil penelitian dari Schaufeli dan Bakker (2004) akan digunakan oleh peneliti sebagai referensi dalam melakukan analisis faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka kedua puluh satu dilakukan oleh Schaufeli, Salanova, Bakker, dan Alez-rom (2002) pada *Journal of Happiness Studies Vol. 3, pp. 71–92*. Judul penelitian Schaufeli, et. al. (2002) adalah *The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Conformatory Factor Analytic Approach*.

Penelitian dengan metode kuantitatif ini menemukan, bahwa konfirmasi simultan analisis faktor dalam kedua sampel mengkonfirmasi struktur tiga faktor asli MBI-GS (*exhaustion*, *cynicism*, dan *professional efficacy*) serta hipotesis struktur tiga faktor *engagement* (*vigor*, *dedication*, and *absorption*). Berbeda dengan ekspektasi, model dengan dua faktor *higher-order*, yaitu *burnout* dan *engagement*, tidak menunjukkan kecocokan *superior* terhadap data.



Berbeda dengan penelitian peneliti dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, dimana peneliti hanya melakukan kajian terhadap variabel *employee engagement*, namun lebih menekankan pada implementasinya pada praktek pengelolaan MSDM; termasuk penyusunan model strategi *talent management* untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Hasil penelitian dari Schaufeli, et. al. (2002) terutama akan digunakan oleh peneliti sebagai referensi dalam menganalisis gambaran *employee engagement*, dan penyusunan model strategi untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka kedua puluh dua dilakukan oleh Schaufeli, Bakker, dan Rhenen, (2009) dan dimuat pada *Journal of Organizational Behavior Vol 30, pp. 893–917*. Judul penelitian Schaufeli, et. al (2009) melalui pendekatan kuantitatif ini adalah *How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, dan and Sickness Absenteeism*.

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa (1) peningkatan *job demands* (kelebihan beban atau *overload*, tuntutan emosional atau *emosional demands*, dan gangguan di rumah atau *work-home interference*) dan penurunan *job resources* (dukungan sosial, otonomi, peluang untuk belajar, dan umpan balik) memengaruhi *burnout*; (2) peningkatan *job resources* memengaruhi *work engagement*; dan (3) *burnout (positif)* dan *engagement (negatif)* masing-masing memengaruhi *registered sickness duration* (“*involuntary*” *absence*) dan *frequency* (“*involuntary*” *absence*).

Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia* dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Peneliti akan melakukan analisis mendalam berbagai faktor yang

memengaruhi keterikatan karyawan dan tidak terbatas pada faktor *job demands* dan *job resources* saja. Dengan demikian, hasil penelitian yang peneliti lakukan akan lebih komprehensif, terutama faktor-faktor yang akan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Namun demikian, penelitian dari Schaufeli, et. al (2009) ini akan peneliti gunakan sebagai referensi dalam menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka kedua puluh tiga dilakukan oleh Kahn (1990) dengan judul *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Penelitian yang dimuat pada *Academy of Management Journal Vol. 33(4), pp. 692-724* pada Desember 1990 ini menggunakan pendekatan kualitatif. Kahn (1990) menemukan, bahwa orang dapat menggunakan berbagai tingkatan dari diri mereka, baik secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan perannya. Tiga kondisi psikologis, yaitu *meaningfulness*, *safety*, dan *availability* adalah dimensi kondisi *psychological* yang menentukan *engagement* orang.

Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia* juga menggunakan pendekatan kualitatif. Berbeda dengan penelitian Kahn (1990), dimana hanya lebih fokus pada kondisi psikologis yang membuat orang menjadi *engage*. Penelitian dari peneliti, selain menganalisis variabel *engagement*, juga akan melakukan kajian terhadap berbagai faktor yang memengaruhi *employee engagement*, termasuk peran MSDM, dan bahkan akan memberikan solusi model strategi yang perlu dilakukan untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Dengan demikian, hasil penelitian dari peneliti akan lebih lengkap dan aplikatif jika dibandingkan dengan penelitian Kahn (1990). Namun demikian, hasil penelitian Kahn (1990) akan peneliti banyak gunakan sebagai referensi dalam menganalisis

gambaran *employee engagement* dan faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Kajian pustaka kedua puluh empat dengan judul *Towards a Model of Work Engagement* yang dimuat pada *Career Development International Journal Vol. 13(3)*, pp. 209-223. Penelitian yang dilakukan oleh Bakker dan Demerouti (2008) ini menggunakan metode kombinasi kualitatif dan kuantitatif. Bakker dan Demerouti (2008) menemukan, bahwa *work engagement* dapat didefinisikan sebagai keadaan termasuk *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Job resource* dan *personal resource* adalah *predictor* utama *engagement*. Pekerja yang *engage* akan lebih kreatif, lebih produktif, dan lebih bekerja ekstra.

Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia* hanya akan menggunakan pendekatan kualitatif. Namun demikian, peneliti akan mengkaji lebih dari dua faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Selain itu, penelitian yang akan peneliti lakukan juga akan memberikan solusi melalui penyusunan model strategi yang dilakukan untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement*, termasuk akan melakukan kajian peran MSDM di salah satu perusahaan asuransi umum di Indonesia.

Hasil penelitian Bakker dan Demerouti (2008) akan digunakan oleh peneliti untuk dijadikan referensi pada kajian subfokus gambaran *employee engagement*, faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, dan untuk menentukan strategi manajemen talenta untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool*.

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian-Penelitian Relevan**

Aspek	Kajian Pustaka 1	Kajian Pustaka 2	Kajian Pustaka 3	Kajian Pustaka 4
Judul Penelitian	<i>Determinant of employee Engagement and Their Impact on Employee Performance</i>	<i>Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan</i>	<i>Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage. An integrative Approach</i>	Pengaruh Kepemimpinan, Sistem Penghargaan, Iklim Pelayanan, dan <i>Self Efficacy</i> terhadap Keterikatan Kerja Karyawan (PT. TIKI JNE)
Kategori Penelitian	<i>International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 63 (3), 2014 pp. 308-323</i>	<i>International Journal of Business, 19(2), 2014, ISSN: 1083-4346</i>	<i>Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance Vol 2(1), 2015 pp. 7-35</i>	Disertasi Program Pascasarjana UNJ, 2014
Peneliti	Anitha J.	Ali Abbaas Albdour dan Ikhlas I. Altarawneh	Simon L. Alberech, Arnold B. Bakker, Jamie A. Gruman, William H. Macey, , and Alan M. Saks	Indra Fahrizal
Metode Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kualitatif: Konseptual review	Kuantitatif
Hasil Penelitian	Lingkungan kerja, kepemimpinan, <i>team and co-worker, training and career development</i> , kompensasi, kebijakan-kebijakan organisasi, dan <i>workplace well-being</i> sebagai predictors dari <i>employee engagement</i> , dimana variabel yang paling berpengaruh adalah lingkungan kerja dan <i>team &amp; co-worker relationship</i> . <i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh yang <i>significant</i> terhadap kinerja karyawan.	<i>Job engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>affective commitment</i> , berpengaruh negatif terhadap <i>continuance commitment</i> , dan berpengaruh positif terhadap <i>normative commitment</i> . <i>Organizational engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>affective commitment</i> , berpengaruh negatif terhadap <i>continuance commitment</i> , berpengaruh positif terhadap <i>normative commitment</i> .	Praktisi HRM ( <i>Human Resource Management</i> ) perlu berubah dari administrasi survey-survey rutin tahunan mengenai <i>employee engagement</i> dan perlu untuk menanamkan <i>employee engagement</i> dalam kebijakan HRM dan praktik <i>personel: selection, socialization, performance management, dan training &amp; development</i>	Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan, penghargaan, <i>self efficacy</i> terhadap keterikatan kerja karyawan, dan tidak tidak terdapat pengaruh langsung iklim pelayanan terhadap keterikatan kerja karyawan

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian-Penelitian Relevan**

Aspek	Kajian Pustaka 5	Kajian Pustaka 6	Kajian Pustaka 7	Kajian Pustaka 8
Judul Penelitian	Faktor-faktor yang Memengaruhi Employee Engagement Generasi Y (Studi pada Karyawan PT. Unilever Indonesia Tbk-Surabaya)	<i>Impact of Performance Appraisal Justice on Employee Engagement: a Study of Indian Professionals</i>	<i>Building a Culture of High Employee Engagement</i>	<i>Full Engagement: The Integration of Employee Engagement and Psychological Well-Being</i>
Kategori Penelitian	<i>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 37 (2) 2 Agustus 2016</i>	<i>Employee Relations, Vol. 35(1) pp. 61-78</i>	<i>Strategic HR Review, Vol. 9 (3) 2010, pp. 25-31</i>	<i>Leadership &amp; Organization Development Journal Vol. 31(4), 2010 pp. 324-336</i>
Peneliti	Lia Anggraini, Endang Siti Astuti, dan Arik Prasetya	Vishal Gupta and Sushil Kumar (2012)	Gary Tomlinson	Ivan T. Robertson and Cary L. Cooper
Metode Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kualitatif: studi kasus	Kualitatif (Studi <i>Literature: research evidence</i> )
Hasil Penelitian	Terdapat pengaruh yang positif dan <i>significant</i> secara simultan dari variabel budaya organisasi, <i>reward</i> , dan <i>personal resources</i> terhadap variabel <i>employee engagement</i> . Terdapat pengaruh yang positif dan <i>significant</i> secara parsial dari variabel budaya organisasi, <i>reward</i> , dan <i>personal resources</i> terhadap <i>employee engagement</i> yang dimiliki Gen Y	Terdapat hubungan yang positif dan <i>significant</i> antara dimensi-dimensi <i>distributive</i> dan <i>informational justice</i> . Dimensi-dimensi <i>distributive</i> dan <i>informational justice</i> ditemukan memiliki pengaruh yang kuat terhadap <i>employee engagement</i> sebagai lawan dari <i>burnout</i> .	Strategi untuk meningkatkan budaya <i>employee engagement</i> di PT. KIA Motor Soul Korea dapat dilakukan melalui pengembangan kepemimpinan, pengakuan atas kontribusi karyawan, komunikasi internal, pengembangan organisasi melalui kebijakan-kebijakan pendorong <i>employee engagement</i> , pengembangan karyawan melalui program-program pelatihan.	<i>Psychological well-being</i> akan menyebabkan pengembangan yang berkelanjutan dari <i>employee engagement</i> . Individu dengan tingkat yang lebih tinggi <i>psychological well-being</i> berperilaku berbeda - dengan cara yang akan diharapkan untuk memimpin ke tingkat yang lebih tinggi dari <i>engagement</i> . Sebuah konsepsi yang lebih luas dari <i>engagement</i> (disebut sebagai “ <i>full engagement</i> ”), yang meliputi karyawan <i>well-being</i> .

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian-Penelitian Relevan**

Aspek	Kajian Pustaka 9	Kajian Pustaka 10	Kajian Pustaka 11	Kajian Pustaka 12
Judul Penelitian	<i>The Effects of Empowering Leadership on Psychological Well-being and Job Engagement: The Mediating Role of Psychological Capital</i>	<i>Talent Management strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention</i>	<i>Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness</i>	<i>Engaging Employees in China The Impact of Communication Channels, Organizational Transparency, and Authenticity</i>
Kategori Penelitian	<i>Leadership &amp; Organization Development Journal, Vol. 38( 3) 2017.</i>	<i>Employee Relations Vol. 29 (6), 2007 pp. 640-663</i>	<i>European Journal of Business and Management Vol 3 (8), 2011</i>	<i>Corporate Communications: An International Journal Vol. 20 (4), 2015 pp. 448-467</i>
Peneliti	Jong Gyu Park Jeong Sik Kim SeungWon Yoon Baek-Kyoo Joo	Jyotsna Bhatnagar	Bijaya Kumar Sundaray	Linjuan Rita Men and Chun-ju Flora, dan Hung-Baesecke
Metode Penelitian	Kuantitatif	<i>Mixed Method</i>	Kualitatif (literatur review)	Kuantitatif
Hasil Penelitian	<i>Empowering leadership</i> memengaruhi <i>job engagement</i> baik secara langsung dan secara tidak langsung melalui <i>PsyCap</i> ( <i>psychological capital</i> ). <i>Psychological Capital</i> karyawan sepenuhnya memediasi hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan <i>psychological well being</i> ( <i>PWB</i> ), sedangkan mediasi secara parsial hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan <i>job engagement</i> .	Pada tingkat awal karir karyawan akan cenderung memiliki tingkat <i>engagement</i> yang rendah dan juga pada saat enam belas bulan masa kerja. Pada tahap-tahap pertengahan tersebut, tingkat <i>employee engagement</i> akan lebih tinggi, dan ini mengindikasikan loyalitas karyawan yang tinggi namun dalam waktu yang terbatas. Budaya organisasi, perencanaan karir yang diikuti dengan insentif, dan dukungan organisasi juga berpengaruh	Karyawan yang <i>engage</i> akan memahami konteks bisnis yang sedang dilakukan, bekerja demi peningkatan benefit organisai, menunjukkan sikap yang positif demi kepentingan organisasi, akan meningkatkan keefektifan organisasi, melalui produktivitas yang tinggi, profit, kualitas, kepuasan <i>customer</i> , <i>employee retention</i> , dan peningkatan dalam penyesuaian organisasi.	<i>Face to face interactions</i> dan media sosial adalah saluran komunikasi paling efektif untuk membangun <i>transfarence</i> , <i>authenticity</i> , dan <i>employee engagement</i> di China. <i>Organizational transparency</i> dan <i>authenticity</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>employee engagement</i>

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian-Penelitian Relevan**

Aspek	Kajian Pustaka 13	Kajian Pustaka 14	Kajian Pustaka 15	Kajian Pustaka 16
Judul Penelitian	<i>How Can Leaders Achieve High Employee Engagement?</i>	<i>Improving Employee Engagement and Well-Being in an NHS trust</i>	<i>Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance through Employee Engagement An Empirical Check</i>	<i>Exploring Employee Engagement from The Employee Perspective: Implications for HRD</i>
Kategori Penelitian	<i>Leadership &amp; Organization Development Journal Vol. 32 (4), 2011 pp. 399-416</i>	<i>Strategic HR Review Journal, Vol. 9(2), 2010, pp. 19-24</i>	<i>South Asian Journal of Business Studies Vol. 6 (1), 2017 pp. 98-114</i>	<i>Journal of European Industrial Training Vol. 35(4), 2011 pp. 300-325</i>
Peneliti	Jessica Xu and Helena Cooper Thomas	Gordon Tinline and Kim Crowe	Owais Nazir and Jamid Ul Islam	M. Brad Shuck, Tonette S. Rocco, and Carlos A. Albornoz
Metode Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	Kualitatif: studi kasus
Hasil Penelitian	Dukungan <i>team</i> , efektivitas kinerja, dan integritas merupakan variabel-variabel yang secara positif berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> , dimana dukungan <i>team</i> merupakan <i>predictor</i> terkuat dalam hubungannya dengan <i>employee engagement</i> . Uji regresi menunjukkan bahwa dukungan <i>team</i> merupakan faktor paling kuat dalam memprediksi <i>engagement</i> dari pengikut	Manajer senior dan dokter yang menyelesaikan evaluasi, 83 persen setuju bahwa isi dari pusat pengembangan memenuhi harapan mereka. Dengan demikian, program yang dirancang di Mersey care NHS Trust yang memfokuskan pada <i>employee well-being</i> akan mampu meningkatkan <i>employee engagement</i> .	Pengaruh positif dari dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan dan <i>effective commitment</i> . Hubungan ini juga telah ditemukan dimediasi oleh <i>employee engagement</i> . Melalui mediasi <i>employee engagement</i> , maka pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja dan <i>affective commitment</i> akan lebih besar jika dibandingkan tidak dimediasi oleh <i>employee engagement</i>	<i>Relationship development and attachment to co-workers, workplace climate dan opportunities for learning</i> merupakan tiga hal penting dalam menciptakan <i>employee engagement</i>

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian-Penelitian Relevan**

Aspek	Kajian Pustaka 17	Kajian Pustaka 18	Kajian Pustaka 19	Kajian Pustaka 20
Judul Penelitian	<i>Team Performance in Learning Organizations: Mediating Effect of Employee Engagement</i>	<i>Engaging Employees through Balanced Scorecard Implementation</i>	<i>A positive Approach to Management Education: The relationship between Academic PsyCap and Student Engagement</i>	<i>Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: a Multi-Sample Study</i>
Kategori Penelitian	<i>The Learning Organization Vol. 21(5), 2014 pp. 290-309 © Emerald Group Publishing Limited 0969-6474 DOI 10.1108/TLO-07-2012-0049</i>	<i>Strategic HR Review Vol. 12 (6), 2013, pp. 302-307, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1475-4398</i>	<i>Journal of Management Development Vol. 35(9), 2016 pp. 1098-1118 © Emerald Group Publishing Limited 0262-1711 DOI 10.1108/JMD-06-2015-091</i>	<i>Journal of Organizational Behavior 25, 2004, pp. 293–315 Published online in Wiley Inter Science (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.248</i>
Peneliti	Ji Hoon Song, Doo Hun Lim, In Gu Kang, Woocheol Kim	Archana Yemeshvary Ashok Upadhyay and Sasmita Palo	Kyle W. Luthans, Brett C. Luthans, Noel F. Palmer	Wimar B. Schaufeli and Arnolds B. Bakker
Metode Penelitian	Kuantitatif dengan SEM ( <i>structural equation modeling</i> )	Kualitatif dengan metode studi kasus	Kuantitatif	Kuantitatif dengan SEM
Hasil Penelitian	<i>Learning organization culture</i> secara positif dan langsung memengaruhi <i>employee engagement</i> . <i>Learning organization culture</i> juga berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja <i>team</i> , dan secara tidak langsung melalui <i>employee engagement</i> dan <i>employee engagement</i> dapat berpengaruh secara penuh terhadap kinerja <i>team</i> .	Penerapan <i>balance scorecard</i> membuat visi yang lebih jelas, peran strategi dan individu, sehingga akan membawa kebertarian karyawan. Mereview secara periodik indikator kinerja akan membawa pada kinerja yang berorientasi budaya kerja. Ketika kinerja sesuai dengan imbalan dan insentif dan diadministrasi secara adil, karyawan mempersepsikan keadilan organisasi sehingga akan mengarah pada peningkatan <i>employee engagement</i> dan meningkatkan kontribusi pada proses penerapan strategi.	Secara <i>significant</i> menunjukkan hubungan yang positif antara <i>academic psychological capital</i> dengan <i>student engagement</i>	<i>Burnout</i> dan <i>engagement</i> memiliki hubungan yang negative. <i>Burnout</i> diprediksi oleh <i>job demand</i> tetapi juga oleh kurangnya <i>job resource</i> , sedangkan <i>engagement</i> diprediksi oleh <i>job resource</i> ; <i>burnout</i> terkait dengan masalah kesehatan serta <i>turnover intention</i> , sedangkan <i>engagement</i> hanya terkait dengan <i>turnover intention</i> ; <i>burnout</i> memediasi hubungan antara <i>job demand</i> dan masalah kesehatan, sedangkan <i>engagement</i> memediasi hubungan antara <i>job resource</i> dan <i>turnover intention</i> .



**Tabel 2.1.**  
**Penelitian-Penelitian Relevan**

Aspek	Kajian Pustaka 21	Kajian Pustaka 22	Kajian Pustaka 23	Kajian Pustaka 24
Judul Penelitian	<i>The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Conformatory Factor Analytic Approach</i>	<i>How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism</i>	<i>Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work</i>	<i>Towards a Model of Work Engagement</i>
Kategori Penelitian	<i>Journal of Happiness Studies</i> Vol. 3, , 2002, pp. 71–92. © 2002 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.	<i>Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.</i> Vol. 30, 2009, pp. 893–917, Published online 21 January 2009 in Wiley Inter Science ( <a href="http://www.interscience.wiley.com">www.interscience.wiley.com</a> ) DOI: 10.1002/job.595	<i>Academy of Management Journal</i> ; Vol. 33(4), pp. 692-724, December 1990	<i>Career Development International</i> Vol. 139(3), 2008 pp. 209-223 q Emerald Group Publishing Limited 1362-0436 DOI 10.1108/13620430810870476
Peneliti	Wilmar B. Schaufeli, Marisa Salanova, Vincen Gonz Alez-Rom'A and Arnold B. Bakker	Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Baker, and Willem Van Rhene	William A. Kahn	Arnold B. Bakker and Evangelia Demerouti
Metode Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif melalui SEM	Kualitatif	Kualitatif dan kuantitatif
Hasil Penelitian	Konfirmasi simultan analisis faktor dalam kedua sampel mengkonfirmasi struktur tiga faktor asli MBI-GS ( <i>exhaustion, cynicism, and professional efficacy</i> ) serta hipotesis struktur tiga faktor <i>engagement (vigor, dedication, and absorption)</i> . Berbeda dengan ekspektasi, model dengan dua faktor higher-order - 'burnout' dan 'engagement' - tidak menunjukkan kecocokan superior terhadap data.	(1) peningkatan <i>job demands</i> (kelebihan beban, tuntutan emosional, dan gangguan di rumah) dan penurunan <i>job resource</i> (dukungan sosial, otonomi, peluang untuk belajar, dan umpan balik) memengaruhi <i>burnout</i> , (2) peningkatan <i>job resource</i> memengaruhi <i>work engagement</i> , dan (3) <i>burnout</i> (positif) dan <i>engagement</i> (negatif) masing-masing memengaruhi <i>registered sickness duration</i> 'involuntary' absence) dan <i>frequency</i> ('involuntary' absence)	Orang dapat menggunakan berbagai tingkatan dari diri mereka, baik secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan perannya. Tiga kondisi psikologis- <i>meaningfulness, safety</i> , dan <i>availability</i> adalah dimensi kondisi <i>psychological</i> yang menentukan <i>engagement</i> orang	<i>Work engagement</i> dapat didefinisikan sebagai keadaan termasuk <i>vigor, dedication</i> , dan <i>absorption</i> . <i>Job Resource</i> dan <i>personal resource</i> adalah prediktor utama <i>engagement</i> ;. Pekerja yang <i>engage</i> akan lebih kreatif, lebih produktif, dan lebih bekerja ekstra

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian dilakukan mulai dari observasi awal, dan studi kepustakaan pada bulan September 2017 sampai dengan Pebruari 2018. Penulisan praproposal disertasi dilakukan pada bulan Desember 2017 sampai dengan Maret 2018. Kegiatan dilanjutkan dengan penyusunan proposal hingga penyusunan laporan penelitian disertasi yang dilakukan dari bulan April 2018 sampai dengan Mei 2019.

Penelitian dilakukan di PT. Asia Citra Insurance (PT. ACI), yaitu perusahaan asuransi umum yang berdiri sejak 29 Agustus 1956. Pada awalnya, ACI menempati kantor di Jalan Asemka No. 28 Jakarta. Kemudian sempat beberapa kali mengalami perpindahan sebelum akhirnya berkantor pusat di Wisma Asia, Jakarta sejak 1998 sampai dengan sekarang. Perusahaan tempat penelitian bukan merupakan perusahaan ‘terbuka’, sehingga peneliti memberi nama samaran menjadi PT Asia Citra Insurance (PT. ACI).

Karyawan-karyawan yang berasal dari *talent pool* tersebar di kantor pusat dan cabang-cabang PT. ACI seluruh Indonesia. Mereka umumnya menempati posisi marketing, teknik asuransi dan klaim. Jabatan paling tinggi adalah *division head* dan paling rendah adalah *officer*.

### 3.2 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena peneliti memandang suatu gejala sosial *employee engagement* yang terjadi pada karyawan dari *talent pool* tidak absolut, namun bersifat kompleks, terjadi secara alamiah dan penuh makna, sehingga tidak mungkin data pada situasi sosial tersebut diperoleh dengan metode penelitian kuantitatif. Hal ini diperkuat oleh Creswell (2007), bahwa pendekatan kualitatif menganut filsafat *konstruktivisme*, dimana peneliti berusaha untuk memberikan makna atau menafsirkan makna-makna yang dimiliki orang lain melalui pemahaman, sehingga makna-makna tersebut dapat dikonstruksikan.

Melalui pendekatan ini, peneliti akan mendeskripsikan dan memberikan interpretasi (*decriptif interpretatif*) atas fenomena *employee engagement* yang terjadi pada karyawan yang berasal dari *talent pool*. Umar dalam Sulistyawati (2016) menyatakan, bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha menggambarkan suatu gejala sosial. Menurut Suryabrata dalam Sulistyawati (2016) penelitian dekriptif bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat penelitian dilakukan, dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu.

Sedangkan *interpretatif* menurut Neuman dalam Creswell (2009) merupakan sebuah system sosial yang memaknai perilaku secara detail dengan cara langsung mengobservasi. Dengan demikian, melalui interpretasi, maka fakta akan dilihat sebagai sesuatu yang unik, dan khusus dalam memberikan makna terhadap fenomena *employee engagement*.

Oleh karenanya, proses untuk mendeskripsikan dan memberikan interpretasi (*decriptif interpretatif*) atas fenomena *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool* akan dilakukan dengan berbagai metode. Observasi, wawancara mendalam (*in-dept interview*), dokumentasi dan *group discussion* merupakan metode yang dipilih peneliti untuk mendeskripsikan *employee engagement*, sebagaimana pada fokus dan subfokus penelitian.

Walaupun penelitian kualitatif tidak memiliki prosedur yang baku, namun Creswell (2007) mengajukan proses perancangan (desain) penelitian kualitatif mulai dari asumsi umum, lensa penafsiran atau teoretis dan topik penelitian. Setelah menjelaskan masalah penelitian atau persoalan tentang topik yang hendak ditelitinya, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan penelitian terbuka, mengumpulkan beragam bentuk data untuk menjawab pertanyaan ini, dan memaknai data tersebut dengan mengelompokkannya menjadi kode, tema atau kategori, serta dimensi yang lebih besar. Langkah berikutnya adalah penyusunan naratif akhir yang merupakan langkah penyusunan laporan penelitian ilmiah. Dengan demikian, terdapat beberapa aspek yang akan menjadikan studi tersebut sebagai proyek kualitatif yang baik, seperti pengumpulan dan analisis data secara tepat dan teliti; penggunaan satu pendekatan kualitatif; satu fokus tunggal, pembahasan yang *persuasive*; dan refleksi tentang suatu gejala sosial tertentu. Secara ringkas, desain penelitian kualitatif yang diajukan Creswell (2007), meliputi tahapan sebelum penelitian dilakukan, awal penelitian, pengumpulan data, analisis data, pelaporan data dan diakhiri dengan penerbitan laporan penelitian.

Sedangkan Yin (2000) mengajukan desain penelitian dalam lima komponen penting untuk studi kasus, yaitu: 1) pertanyaan-pertanyaan penelitian (*a study's questions*); 2) proposisi penelitian (*its propositions*), proposisi ini diperlukan untuk memberi isyarat kepada peneliti mengenai sesuatu yang harus diteliti dalam lingkup studinya; 3) unit analisis penelitian (*its unite(s) of analysis*); 4) logika yang mengaitkan data dengan proposisi (*the logic linking the data to the propositions*); dan 5) kriteria untuk menginterpretasi temuan (*the criteria for interpreting the findings*). Komponen 1-3 akan membantu peneliti dalam mengumpulkan data, sedangkan komponen 4-5 akan membantu peneliti dalam langkah-langkah analisis data.

Berdasarkan desain penelitian kualitatif dari Creswell (2007) dan studi kasus Yin (2000), peneliti melakukan penelitian melalui tahapan: (1) persiapan penelitian; (2) penentuan fokus, subfokus, dan rumusan masalah; (3) kajian teoretis; (4) pengumpulan data; (5) analisis data; (6) penyajian data hasil penelitian; dan (7) penyajian laporan penelitian.

**Persiapan Penelitian.** Sebelum penelitian dilakukan, peneliti melakukan berbagai kegiatan yang diharapkan akan berkontribusi dalam penelitian ini. Kegiatan pertama yang peneliti lakukan adalah observasi gejala sosial yang terjadi di PT. Asia Citra Insurance. Observasi gejala sosial yang terjadi di PT. ACI, sebetulnya sudah peneliti lakukan sejak dua atau tiga tahun terakhir, bahkan lebih lama, mengingat peneliti adalah salah satu *professional human resource* di industri asuransi umum. Pada saat ini juga, peneliti menentukan lokasi dan verifikasi terkait dengan penelitian yang akan dilakukan.

Berdasarkan pengamatan fenomena-fenomena yang terjadi, kemudian peneliti mencoba untuk menghubungkannya dengan kajian-kajian ilmiah, khususnya yang berkaitan dengan kajian sumber daya manusia di organisasi bisnis. Diskusi dengan berbagai pihak, rekan-rekan satu profesi, para dosen, dan bahkan para praktisi sumber daya manusia juga peneliti lakukan untuk memperdalam penelusuran fenomena-fenomena yang terjadi.

**Penentuan Fokus dan Rumusan Masalah.** Dalam menentukan fokus, subfokus dan rumusan masalah penelitian, peneliti memperdalam kajian ilmiah dan studi empiris lapangan. Kajian ilmiah dilakukan melalui penelusuran artikel-artikel dalam jurnal ilmiah, buku-buku yang berhubungan dengan sumber daya manusia dan psikologi industri dan organisasi, data-data statistik perasuransian, serta dokumen-dokumen pendukung yang dijadikan fokus penelitian.

Pada tahapan ini juga peneliti sudah mulai melakukan diskusi dengan promotor dan co-promotor terkait dengan topik yang akan dibahas. Diskusi juga dilakukan dengan rekan-rekan dalam satu disiplin ilmu sebanyak tiga kali pertemuan. Tidak ketinggalan, diskusi juga peneliti lakukan dengan para *professional* bidang sumber daya manusia di organisasi bisnis, termasuk dengan beberapa direksi dari perusahaan asuransi umum.

Selain diskusi, untuk menentukan fokus, sub fokus, dan rumusan masalah, peneliti melakukan survei awal sebagai usaha untuk melakukan penjelajahan umum ke objek yang akan diteliti. Secara spesifik, tujuan survey awal ini adalah untuk lebih

memahami fokus yang akan dikaji dan sekaligus permohonan persetujuan kepada direksi atau petugas berwenang untuk ijin melakukan penelitian.

Survey awal di PT. ACI peneliti lakukan pada bulan September sampai dengan Desember 2017 dengan melakukan observasi terhadap enam karyawan marketing, melalui diskusi dengan direktur, manager, dan *officer* unit kerja sumber daya manusia. Menurut Sugiyono (2009), dalam penelitian kualitatif, penelusuran suatu fenomena berangkat dari potensi, keingintahuan pada suatu objek penelitian dan dari masalah yang bersifat umum.

Fokus yang sebenarnya dalam penelitian kualitatif diperoleh setelah peneliti melakukan *grand tour observation* dan *grand tour question* atau yang disebut dengan penjelajahan umum (Sugiyono, 2009). Berdasarkan penjelajahan umum ini, peneliti telah memperoleh gambaran umum menyeluruh, walaupun masih pada tahap permukaan tentang situasi sosial. Untuk dapat memahami secara lebih luas dan mendalam, maka diperlukan pemilihan fokus penelitian. Berdasarkan fokus penelitian tersebut, peneliti menentukan subfokus; selanjutnya peneliti dapat membuat rumusan masalah yang berupa pertanyaan penelitian sebagai panduan untuk mengumpulkan data lapangan.

**Kajian pustaka.** Pada tahapan ini, peneliti melakukan studi literasi dengan memperdalam kajian-kajian ilmiah yang sudah dilakukan pada tahap persiapan penelitian. Peneliti memfokuskan kajian ilmiah melalui artikel-artikel pada jurnal ilmiah Internasional. Walaupun pada penelitian kualitatif tidak menggunakan landasan teori sebagai bahan untuk merumuskan hipotesis, atau teori yang digunakan

bersifat sementara, dan akan berkembang sesuai dengan fakta-fakta di lapangan, tetapi dengan melakukan kajian berbagai teori perspektif, dapat memperkuat peneliti sebagai “*human instrument*”. Melalui hal tersebut, peneliti mampu melakukan penjelajahan umum pada objek yang diteliti, menetapkan fokus, menetapkan sumber data, mengumpulkan dan analisis data secara kualitatif dari kajian literasi yang peneliti lakukan. Di samping itu, kajian literasi tersebut sangat berguna pada saat peneliti menyusun pedoman wawancara dan observasi dalam penelitian ini.

**Pengumpulan data.** Pengumpulan data dalam penelitian sudah mulai peneliti lakukan sejak survei awal penelitian. Pada saat itu, peneliti sudah memperoleh data dinamika karyawan perusahaan tempat penelitian dilakukan, penyebaran kuesioner awal, dan pengumpulan nama-nama narasumber penelitian walaupun masih belum lengkap. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, yaitu melalui observasi narasumber, wawancara mendalam, *group discussion*, dan studi dokumentasi atau gabungan dari teknik-teknik tersebut. Sedangkan penentuan narasumber dilakukan secara *purposive*, yaitu data dipilih dari narasumber yang dianggap paling mengetahui fenomena *employee engagement* dari para karyawan yang berasal dari *talent pool*.

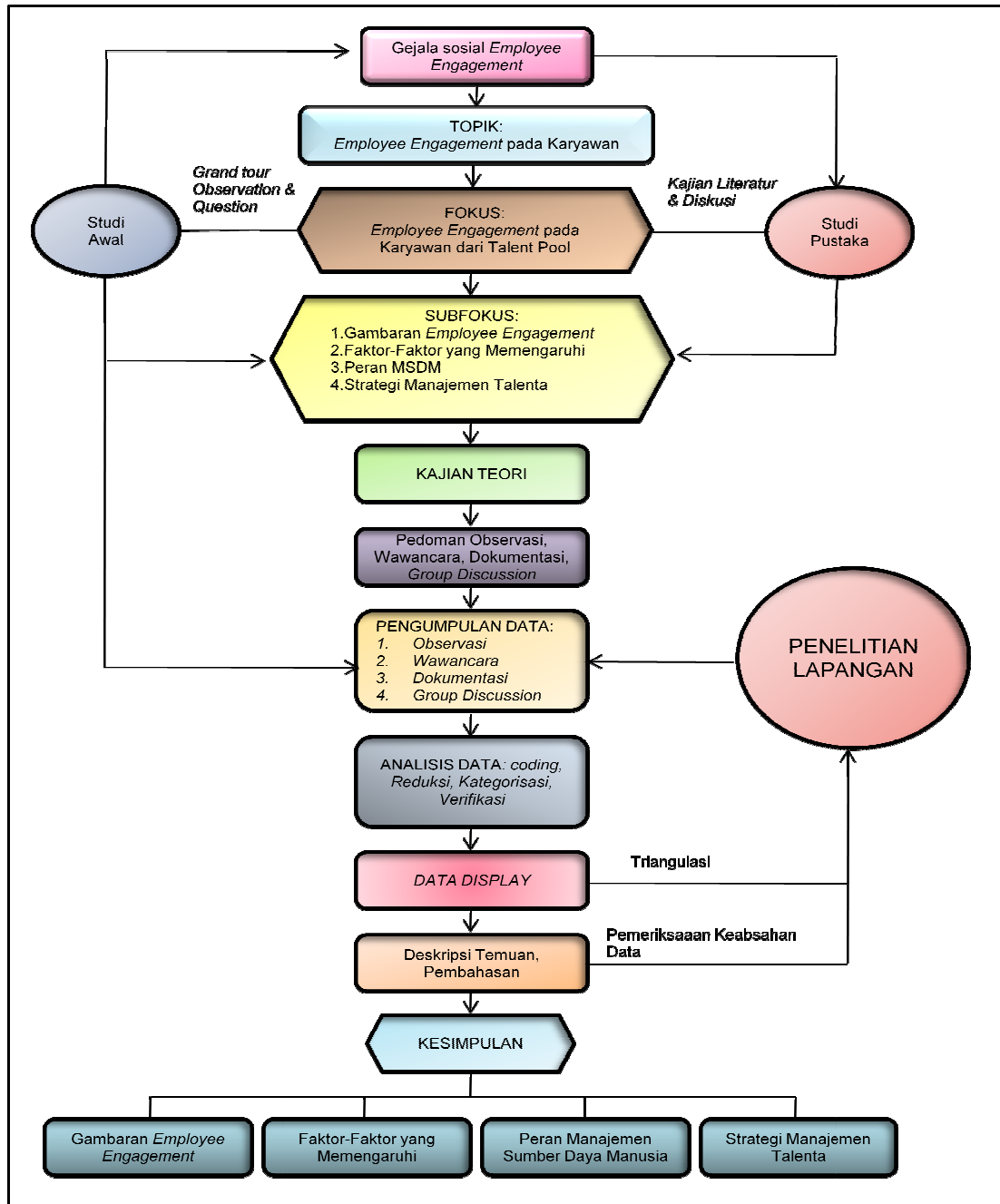
**Analisis data.** Tahap analisis data banyak dilakukan pada saat peneliti melakukan pengumpulan data penelitian. Peneliti melakukan proses *data reduction*, *display* dan *verification*. Pada tahapan ini fokus kegiatan peneliti adalah melakukan analisis berdasarkan data kualitatif yang ditemukan. Dengan kegiatan ini, peneliti mengetahui jenis-jenis data yang dapat *mengexplorasi* temuan-temuan penelitian.



**Penyajian data hasil penelitian.** Setelah data kualitatif dianalisis, sehingga diperoleh data yang utuh, maka selanjutnya peneliti menyajikan seluruh data yang diperoleh dari penelitian tersebut. Deskripsi penyajian data didasarkan atas fokus, subfokus, dan rumusan masalah penelitian. Langkah selanjutnya yang peneliti lakukan adalah melakukan pembahasan terhadap data yang diperoleh, sehingga hasil penelitian menjadi ilmiah, sesuai dengan tujuan penelitian dan bermanfaat.

**Penyusunan laporan penelitian.** Langkah terakhir dalam penelitian ilmiah adalah membuat laporan penelitian. Laporan penelitian dibuat secara rasional, sistematis sehingga para pembaca dapat memahami seluruh kegiatan penelitian yang telah dilakukan, termasuk hasil-hasil penelitian. Pada akhir laporan penelitian, peneliti memberikan kesimpulan berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat pada Bab I. Menurut Sugiyono (2017), kesimpulan merupakan jawaban secara singkat terhadap rumusan masalah berdasarkan fakta yang ditemukan di lapangan. Saran-saran penelitian juga dibuat peneliti untuk memberikan pedoman pada penelitian-penelitian selanjutnya, disamping menjelaskan hal-hal yang perlu diperbaiki dalam penelitian ini.

Secara sistematis, desain penelitian yang peneliti ajukan dapat dilihat pada gambar 3.1.



**Gambar 3.1. Desain Penelitian**

### 3.3 Narasumber dan Teknik Pengumpulan Data

**Narasumber.** Narasumber ditentukan melalui *non probability*, khususnya *purposive*, sehingga tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota *talent pool* untuk dipilih sebagai narasumber penelitian. Narasumber dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu, dimana sumber data diperoleh melalui narasumber yang dianggap paling mengetahui fenomena yang diteliti. Untuk menjaga kode etik penelitian, maka peneliti memberikan nama samaran kepada setiap narasumber atau pemberi informasi sehubungan dengan penelitian ini.

Dari semua anggota *talent pool* di PT. Asia Citra Insurance, narasumber yang dipilih oleh peneliti harus memenuhi persyaratan berikut: (1) bersedia menjadi narasumber dalam penelitian ini; (2) karyawan dari peserta *talent pool* (peserta magang beasiswa yang disekolahkan di STMA (Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti) dan STIMRA (Sekolah Tinggi Manajemen Risiko dan Asuransi) Jakarta; (3) melakukan fungsi *marketing* dan teknik asuransi (fungsi klaim maupun *underwriting*) saat pengumpulan data dilakukan; dan (4) bekerja secara terus menerus di PT. ACI sejak diangkat sebagai karyawan. Ini berarti, karyawan yang memenuhi persyaratan di atas namun pernah keluar dari perusahaan dan kembali masuk sebagai karyawan perusahaan, dikecualikan sebagai narasumber.

**Pengumpulan data.** Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan lima teknik, antara lain: observasi atau pengamatan, wawancara, dokumentasi, *group discussion*, dan kombinasi dari beberapa teknik tersebut. Prosedur pengumpulan data melalui masing-masing teknik tersebut diuraikan di bawah ini.

Observasi. Teknik observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi kualitatif, dimana peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian terkait dengan keterikatan sebagai karyawan di PT. ACI. Menurut Sulistyawati (2016), observasi merupakan pengamatan yang sistematis tentang suatu kejadian, dan tingkah laku dalam *setting* sosial yang dipilih untuk diteliti. Peneliti mulai melakukan observasi pada tahap awal bersamaan dengan survey pendahuluan tentang *profile* narasumber. Observasi juga peneliti lakukan pada saat pengelolaan data kepersonaliaan atau melalui diskusi informal dengan para narasumber. Selain itu, peneliti juga aktif mengikuti kegiatan-kegiatan bersama dengan para narasumber di PT. ACI. Kegiatan-kegiatan dimaksud antara lain: rapat-rapat formal, acara-acara khusus kegiatan perusahaan, training yang melibatkan para narasumber, ataupun kegiatan-kegiatan *assessment* khusus dari para narasumber penelitian. Di samping itu, peneliti adalah koordinator peserta *talent pool* (magang beasiswa) PT. ACI sejak tahun 2001 sampai dengan sekarang, dan pernah juga sebagai ketua *Insurance Goes to Campus*, untuk mengkoordinasikan penerimaan peserta magang dari Dewan Asuransi Indonesia periode 2008-2010.

Semua kegiatan tersebut memudahkan peneliti untuk mengetahui, mendengar, merasakan dan mengukur kondisi yang terjadi berkaitan dengan kasus yang sedang diteliti. Untuk melengkapi observasi, peneliti juga memperhatikan tindak-tanduk serta gerakan-gerakan narasumber pada saat wawancara berlangsung. Untuk memperoleh data yang lebih akurat, peneliti melakukan perekaman data terhadap objek atau subjek observasi dengan metode *behavioral checking*. Pengambilan gambar atau foto

dokumentasi atas perilaku dan kegiatan-kegiatan yang dipandang relevan dengan masalah dan pertanyaan penelitian juga dilakukan dalam tahap observasi ini. Untuk memudahkan peneliti melakukan observasi di lapangan, maka peneliti melakukan observasi dengan pedoman observasi seperti pada lampiran 1

Wawancara. Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2009). Peneliti melakukan wawancara mendalam (*in-depth interviews*) dan bersifat terbuka terhadap narasumber. Melalui wawancara, peneliti mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang narasumber dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan dalam observasi sebagaimana di atas. Jenis wawancara yang telah peneliti gunakan adalah wawancara semiterstruktur (*semisterstructure interview*), dimana peneliti menggunakan berbagai pertanyaan untuk memandu dalam proses wawancara agar peneliti dapat menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dan pihak yang diwawancarai diminta pendapat dan ide-idenya. Pedoman wawancara dapat dilihat pada lampiran 2. Selain itu, peneliti juga dapat mengeksplorasi pertanyaan-pertanyaan pada saat wawancara berlangsung untuk memastikan informasi yang diperoleh lebih akurat.

Dalam proses wawancara, peneliti mendengarkan secara teliti, mencatat hal-hal yang penting, dan melakukan perekaman hasil wawancara. Untuk meningkatkan keabsahan penelitian lebih terjamin, karena peneliti betul-betul melakukan

pengumpulan data, maka perlu dilakukan pemotretan pada saat peneliti sedang melakukan pembicaraan dengan para narasumber.

Oleh karenanya, peneliti menggunakan buku catatan beserta perlengkapan alat tulis menulis, digital *voice recorder*, dan kamera selama wawancara berlangsung. Penggunaan alat perekam dan kamera atas seijin para narasumber. Semua narasumber menyetujui untuk digunakan alat perekam suara dan kamera sehingga peneliti tidak perlu melakukan konfirmasi ulang kepada para narasumber (*member check*).

Dokumentasi. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen-dokumen yang dimaksud bisa berupa dokumen yang terpublikasi (koran, makalah, laporan kantor) dan dokumentasi privat (buku harian, *diary*, surat, dan e-mail) (Creswell, 2009).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dokumen berupa laporan panitia IGTC (*Insurance Goes to Campus*), foto-foto peserta magang beasiswa (*talent pool*), surat menyurat, dan laporan penyelenggaraan program magang beasiswa, serta dokumen yang terpublikasi seperti harian mingguan Kontan dan majalah Managers' Scope, dan majalah Media Asuransi. Pedoman dokumentasi dapat dilihat pada lampiran 3

*Group Discussion*. *Group Discussion* merupakan metode pengumpulan data melalui sekelompok orang yang melakukan diskusi atau berinteraksi mengenai suatu topik tertentu dengan dipandu oleh seorang fasilitator. Denzin dan Lincoln (2009) mengistilahkan *group discussion* ini sebagai wawancara kelompok (*group interview*) yang dipandu oleh seorang fasilitator. Sedangkan Creswell (2009) menyatakan *group*

*discussion* sebagai wawancara dengan melibatkan sekelompok orang yang terdiri dari enam sampai delapan narasumber.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengumpulan data melalui *group discussion* di PT. ACI. *Group discussion* diadakan di ruang rapat lantai 12 Kantor Pusat PT. ACI pada hari Jumat sehingga narasumber merasa lebih santai. Jumlah seluruh narasumber dalam *group discussion* ini sebanyak delapan orang. Peneliti memilih peserta diskusi atas dasar pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap program *talent pool* ini. Pada saat *group discussion* berlangsung, peneliti bertindak sebagai *fasilitator* dengan dibantu oleh empat orang *observer* yang juga bertindak sebagai penulis. Disamping itu, peneliti juga mengamati para narasumber saat diskusi berlangsung dan merekam hasil diskusi melalui *tape recorder*, agar tidak ada informasi yang terlewatkan. Pedoman *group discussion* dapat dilihat pada lampiran 4

Triangulasi. Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi dianggap sebagai teknik pengumpulan data dengan menggunakan gabungan teknik pengumpulan data dan dari sumber data yang telah ada. Dengan demikian, ada dua jenis triangulasi, yaitu triangulasi teknik dan triangulasi sumber data.

Triangulasi teknik merupakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti dapat menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk para narasumber yang sama secara serentak. Triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kedua jenis triangulasi tersebut, baik untuk beberapa teknik yang berbeda-beda maupun pada sumber yang berbeda-beda. Dengan demikian, peneliti sebenarnya sudah melakukan pengujian kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber. Disamping itu, melalui teknik triangulasi yang dilakukan peneliti, dapat meningkatkan pemahaman peneliti terhadap hasil temuan, data yang diperoleh akan lebih konsisten, tuntas, pasti, dan pada akhirnya meningkatkan kekuatan data bila dibandingkan dengan satu pendekatan.

### **3.4 Instrumen Penelitian**

Creswell (2007) mengungkapkan, bahwa dalam penelitian kualitatif, *the researcher is the key instrument* Jadi peneliti merupakan instrumen kunci dalam penelitian kualitatif. Peneliti melakukan analisis data untuk memahami makna yang terkandung dalam data langsung di lapangan dan menentukan macam dan jumlah data yang dikumpulkan. Pengumpulan data setelah observasi awal juga dikerjakan sendiri oleh peneliti (*human instrument*) mulai dari 08 Mei 2018 sampai dengan 21 Desember 2018; bahkan peneliti masih melakukan konfirmasi data sebelum penyelesaian penyajian laporan penelitian.

Sebagai *human instrument*, peneliti terjun langsung ke lapangan, baik pada *grand tour question*, tahap *focused and selection*, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis, dan membuat kesimpulan. Oleh karenanya, manusia atau peneliti saja yang mampu memahami kaitan kenyataan-kenyataan di lapangan.



Menurut Nasution dalam Sugiyono (2009), dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain selain menjadikan manusia sebagai *instrument* penelitian utama. Alasannya adalah, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, proposisi yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian itu. Dalam keadaan tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya

Peneliti sebagai instrumen penelitian membuat pedoman sumber dan teknik pengumpulan data berupa matrik sebagaimana tercantum pada tabel 3.2. Sedangkan pedoman lebih rinci teknik pengumpulan data dari sumber primer dapat dilihat pada tabel 3.3.

### **3.5 Data dan Teknik Analisis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini berupa kata-kata, tindakan, dokumen, memo atau surat, gambar, dan foto-foto. Menurut Ronny (2017), data kualitatif adalah data yang disampaikan orang-orang, baik tulisan atau lewat verbal melalui suatu wawancara atau dalam bentuk tertulis melalui analisis dokumen atau respon *survey*, termasuk kutipan-kutipan atau deskripsi peristiwa-peristiwa khusus. Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: data profil perusahaan penelitian, hasil wawancara, hasil *group discussion* dengan narasumber, perilaku responden, dokumen-dokumen pendukung, dan pendapat dari pihak lain.

**Tabel 3.2**  
**Sumber dan Teknik Pengumpulan Data**

Subfokus	Tujuan	Rumusan Masalah	Sumber Primer				Sumber Sekunder
			Observasi	Wawancara	Dokumentasi	Group Discussion	
Gambaran <i>employee engagement</i>	Menaganalisis <i>employee engagement</i> pada karyawan	Bagaimana <i>employee engagement</i> pada karyawan yang berasal dari <i>talent pool</i> ?	√	√		√	√
Faktor-faktor yang memengaruhi <i>employee engagement</i>	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi <i>employee engagement</i>	Bagaimana faktor-faktor yang memengaruhi <i>employee engagement</i> pada karyawan yang berasal dari <i>talent pool</i> ?	√	√	√	√	√
Peran MSDM dalam pengelolaan <i>employee engagement</i>	Menganalisis peran MSDM dalam pengelolaan <i>employee engagement</i>	Bagaimana peran MSDM dalam pengelolaan <i>employee engagement</i> pada karyawan yang berasal dari <i>talent pool</i> ?	√	√	√	√	
Strategi manajemen talenta untuk menjaga atau meningkatkan <i>employee engagement</i>	Menyusun sebuah strategi manajemen talenta untuk menjaga atau meningkatkan <i>employee engagement</i>	Bagaimana strategi manajemen talenta untuk menjaga atau meningkatkan <i>employee engagement</i> pada karyawan yang berasal dari <i>talent pool</i> ?		√		√	√

√ : teknik pengumpulan data yang dilakukan

**Tabel 3.3**  
**Pedoman Teknik Pengumpulan Data dari Sumber Primer**

Subfokus	Tujuan	Rumusan Masalah	Teknik Pengumpulan Data			
			Observasi	Wawancara	Dokumentasi	Group Discussion
Gambaran <i>employee engagement</i>	Menganalisis <i>employee engagement</i> pada karyawan	Bagaimana <i>employee engagement</i> pada karyawan yang berasal dari <i>talent pool</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alat: Panduan observasi (Lampiran)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alat: Panduan wawancara (Lampiran)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alat: Panduan dokumentasi (Lampiran)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alat: Panduan <i>group discussion</i> (Lampiran)</li> </ul>
Faktor-faktor yang memengaruhi <i>employee engagement</i>	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi <i>employee engagement</i>	Bagaimana faktor-faktor yang memengaruhi <i>employee engagement</i> pada karyawan yang berasal dari <i>talent pool</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jenis: Tidak Terstruktur</li> <li>Lokasi: Perusahaan dan Lingkungan perusahaan</li> <li>Waktu: Pada saat wawancara, rapat, pelatihan atau <i>informal event</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jenis wawancara: Semi struktur</li> <li>Jenis pertanyaan: Pendapat, nilai</li> <li>Lokasi: Perusahaan &amp; lingkungan perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jenis: <i>Hardcopy &amp; softcopy</i></li> <li>Bentuk: Memo, surat, foto, laporan, gambar, prosedur, video</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokasi: Perusahaan</li> <li>Waktu: 07 Des 2018: PT. ACI</li> <li>Narasumber: Peserta <i>talent pool</i> yang tidak diwawancarai</li> </ul>

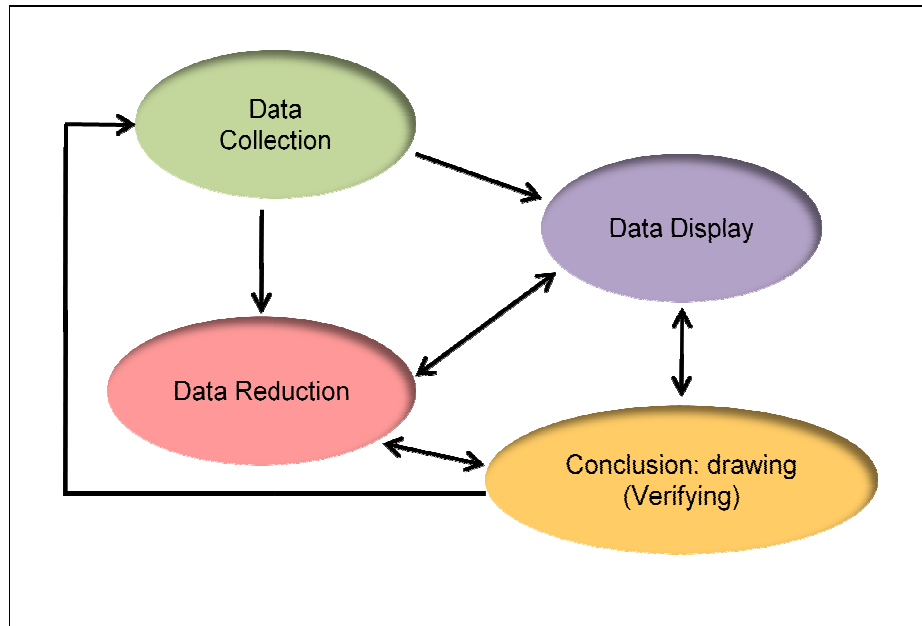
**Tabel 3.3**  
**Pedoman Teknik Pengumpulan Data dari Sumber Primer**

Subfokus	Tujuan	Rumusan Masalah	Teknik Pengumpulan Data			
			Observasi	Wawancara	Dokumentasi	Group Discussion
Peran MSDM dalam pengelolaan <i>employee engagement</i>	Menganalisis peran MSDM dalam pengelolaan <i>employee engagement</i>	Bagaimana peran MSDM dalam pengelolaan <i>employee engagement</i> pada karyawan yang berasal dari <i>talent pool</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prosedur: Melakukan pengamatan aktivitas narasumber dan kemudian mencatatnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waktu: Mei-Des</li> </ul>		
Strategi manajemen talenta untuk menjaga atau meningkatkan <i>employee engagement</i>	Menyusun sebuah strategi manajemen talenta untuk menjaga atau meningkatkan <i>employee engagement</i>	Bagaimana strategi manajemen talenta untuk menjaga atau meningkatkan <i>employee engagement</i> pada karyawan yang berasal dari <i>talent pool</i> ?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Narasumber : peserta <i>talent pool</i>, mentor peserta <i>talent pool</i>, kepala unit kerja, HR, dan user</li> </ul>		

Menurut Sugiyono (2009), pengumpulan data dilakukan dari berbagai *setting*, dari berbagai sumber dan menggunakan berbagai cara. Jika dilihat dari *settingnya*, data dapat dikumpulkan pada *setting* alamiah (*natural setting*), pada laboratorium melalui metode eksperimen, pada suatu seminar atau lokakarya, di perusahaan dengan berbagai narasumber, di kampus, dan lain-lain. Dalam penelitian ini, *setting* penelitiannya dilakukan secara alamiah di perusahaan, dan pada suatu seminar atau kegiatan-kegiatan rutin dari narasumber.

Bila dilihat dari sumber datanya, pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data ini dapat diperoleh melalui observasi, wawancara dengan narasumber, hasil *group discussion* yang dilakukan, dan pendapat responden melalui kuesioner naratif yang disebarkan pada saat penjelajahan awal sebelum penelitian dilakukan. Sedangkan sumber sekunder adalah sumber yang tidak secara langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data ini diperoleh melalui orang lain, dokumen, gambar atau foto yang digunakan untuk memperkuat hasil penelitian.

**Analisis data.** Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif Model Miles dan Huberman. Miles dan Huberman (1994) mengemukakan, bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data setelah *data collecting* (data terkumpul), yaitu *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/verification* (kesimpulan/verifikasi). Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar 3.2.



**Gambar 3.2. Komponen dalam Analisis Data (*Interactive Model*)**

*Sumber: Miles dan Huberman (1994)*

**Pemeriksaan keabsahan data.** Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian menurut Sugiyono (2009) umumnya ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Namun demikian, kebenaran realitas data menurut penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seorang sebagai hasil proses mental tiap individu dengan berbagai latar belakang.

Dalam pengujian reliabilitas pada penelitian kualitatif lebih ditekankan, bahwa realitas itu bersifat majemuk atau ganda, dinamis atau selalu berubah, sehingga tidak ada yang konsisten, dan berulang seperti semula. Oleh karenanya, tidak ada suatu data yang tetap atau konsisten. Disamping itu, cara melaporkan penelitian bersifat *ideosyneratic* dan *individualistic*, selalu berbeda dari orang per orang, bersifat *personalistic* dan tidak ada dua peneliti akan menggunakan dua cara yang persis sama.

Dalam penelitian yang peneliti lakukan, pemeriksanaan keabsahan data kualitatif yang diperoleh dilakukan melalui empat jenis pemeriksaan, yaitu: kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Uraian dari masing-masing jenis pemeriksaan data sebagaimana dibawah ini.

**Kepercayaan (*credibility*)** adalah penetapan hasil penelitian kualitatif yang dapat dipercaya dari perspektif narasumber. Pemeriksaan kredibilitas dilakukan melalui perpanjangan waktu pengamatan atau keterlibatan (*prolonged engagement*), pengamatan yang dilakukan secara terus menerus (*thick and rich description*), triangulasi, wawancara teman sejawat (*peer debriefing*), analisis kasus negatif (*negative case analysis*), ketercukupan referensi (*fererential adequacy*), dan pengecekan anggota (*member checking*).

Perpanjangan periode pengamatan yang dilakukan oleh peneliti dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada peneliti dalam membangun kepercayaan, atau jika ada hal-hal yang terlewatkan dalam observasi sebelumnya. Di samping itu, untuk mendeteksi dan memperhitungkan penyimpangan yang mungkin memengaruhi data yang diperoleh. Cara ini dilakukan oleh peneliti dalam jangka waktu lebih dari tiga bulan. Setelah peneliti memperoleh data, peneliti kembali melakukan pengecekan, pengamatan kembali perilaku para peserta *talent pool*, melakukan wawancara atau melakukan pengecekan kembali terhadap data-data atau dokumen yang mungkin terlewatkan. Bahkan, peneliti telah menemui kembali para pejabat atau penanggung jawab sumber daya manusia atau sumber lain yang memahami program *talent pool* di PT. ACI.

Pengamatan yang dilakukan secara terus menerus merupakan metode lain untuk menambah kepercayaan terhadap data yang diperoleh oleh peneliti. Peneliti secara terus menerus telah melakukan pengamatan dan fokus untuk melakukan pengamatan pada setiap aspek yang berpengaruh terhadap *employee engagement* dari para peserta *talent pool* ini, karena peneliti juga melakukan *participatory observation*, terlibat langsung bekerja di tempat penelitian dilakukan. Dengan demikian, maka kedalaman data hasil penelitian, kepastian data, dan urutan peristiwa yang memengaruhi *employee engagement* dapat direkam oleh peneliti secara pasti dan sistematis. Disamping itu, cara ini peneliti lakukan melalui membaca berbagai referensi dari buku-buku *employee engagement*, mendengarkan secara detail setiap pendapat karyawan dari fenomena yang diamati, atau mencari dokumen-dokumen tambahan dari mantan panitia *Insurance Goes to Campus* DAI (Dewan Asuransi Indonesia) yang melakukan penerimaan para peserta *talent* ini sebelumnya.

Triangulasi untuk meningkatkan kepercayaan terhadap data yang diperoleh sudah dilakukan mulai saat pengumpulan data. Peneliti melakukan triangulasi melalui triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi sumber data, sebagaimana yang sudah dijelaskan pada sub bab Narasumber dan Teknik Pengumpulan Data.

Wawancara dengan teman sejawat dilakukan oleh peneliti dengan para penanggung jawab bidang pengembangan sumber daya manusia atau para mentor peserta *talent pool*. Mereka adalah para *Manager* dan *Training Officer* di PT. ACI, yang peneliti yakini bahwa para penanggung jawab ini sangat memahami fenomena yang sedang diteliti. Oleh karenanya, mereka dapat bertindak sebagai *co-researcher* dalam proses penelitian ini.

Analisis kasus negatif, maksudnya adalah mencari kebenaran dari data yang dianggap benar oleh suatu sumber data namun ditolak atau bertentangan dengan sumber lainnya.



Semakin sedikit sumber data yang bertentangan, maka data tersebut menunjukkan semakin kredibel atau dipercaya. Dalam penelitian ini, analisa kasus negatif dilakukan terhadap para karyawan yang bukan berasal dari *talent pool* atau karyawan yang berasal dari *talent pool*, namun sudah keluar dari perusahaan dimana penelitian dilakukan. Peneliti telah melakukan wawancara dan observasi kepada sembilan karyawan dari *talent pool* yang sudah *resign* dari PT. ACI pada *saat exit interview*, dan mencoba untuk menghubungkan dengan fenomena yang sedang diteliti. Bahkan peneliti juga mendengarkan informasi dari atasan atau teman peserta *talent pool* yang sudah keluar dari PT. ACI.

Pengecekan anggota, merupakan proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Pada saat wawancara berlangsung atau di akhir wawancara, peneliti mengulangi secara garis besar jawaban atau pandangan beberapa narasumber berdasarkan catatan peneliti tentang hal-hal yang telah diinformasikan. Selain itu, untuk beberapa narasumber, peneliti menunjukkan catatan hasil wawancara atau observasi kepada para narasumber.

**Keteralihan (*transferability*)** diartikan sebagai proses untuk menghubungkan temuan yang ada dengan praktik kehidupan dan perilaku nyata dalam konteks yang lebih luas. Oleh karenanya, keteralihan ini merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif, sehingga nilai keteralihan (*transfer*) yang dimaksud berkenaan dengan pertanyaan, sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi sosial lain.

Dalam rangka pemeriksaan keabsahan data melalui keteralihan, peneliti melakukan proses penelitian ini dengan kaidah-kaidah ilmiah, mengumpulkan data-data empiris, dan membandingkan dengan hasil-hasil penelitian lainnya yang memiliki kesamaan konteks. Selain itu, agar hasil penelitian dapat dipahami oleh orang lain sehingga ada kemungkinan

untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti menyajikan laporan secara rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Menurut Faisal dalam Sugiyono (2017), jika pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang sedemikian jelasnya, “semacam apa” suatu hasil penelitian dapat diberlakukan (*transferability*), maka laporan tersebut memenuhi standar transferabilitas.

**Kebergantungan (*dependability*)** atau pemeriksaan kebergantungan pada penelitian kualitatif atau uji reliabilitas pada penelitian kuantitatif yang dimaksud adalah apabila orang lain dapat mengulangi atau mereplikasi proses penelitian tersebut. Oleh karenanya, hampir setiap aktivitas lapangan dalam penelitian didokumentasikan. Dokumentasi ini, menjadi *evidence* (bukti) bahwa benar-benar peneliti melakukan penelitian dan aktivitas lapangan untuk memperoleh informasi terhadap fenomena *employee engagement*.

Peneliti telah melakukan pencatatan mulai dari penentuan fokus penelitian, melakukan kajian pendahuluan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai pada penentuan kesimpulan. Selanjutnya, proses penelitian dibuat evaluasi, sehingga orang lain dapat melakukan penelitian yang berbeda dengan menggunakan metode yang peneliti lakukan dalam penelitian ini.

**Kepastian (*confirmability*)** atau objektivitas merujuk pada tingkat kekuatan hasil penelitian yang dikonfirmasi oleh orang lain. Dalam melakukan pemeriksaan kepastian ini, peneliti mendokumentasikan prosedur untuk mengecek kembali seluruh data penelitian, berdiskusi dengan para ahli termasuk para *promotor* dan *co-promotor*, bahkan peneliti telah berdiskusi secara berulang-ulang dengan para penanggung jawab SDM atau para mentor peserta *talent pool*.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Profil Perusahaan Penelitian**

PT. Asia Citra Insurance (PT. ACI) adalah perusahaan asuransi umum (*general insurance*) dari salah satu group konglemerasi besar di Indonesia; berdiri sejak 29 Agustus 1956. Saat ini, ACI menempati kantor pusat di Wisma Asia, Jakarta sejak 1998 dengan 44 kantor cabang dan 26 perwakilan yang tersebar di seluruh Indonesia. PT. Asia Citra Insurance merupakan salah satu perusahaan asuransi nasional dengan jumlah asset terbesar, yang mencapai Rp 8,73 triliun.

Perusahaan memiliki lebih dari 80 produk yang sudah didaftarkan di Otoritas Jasa Keuangan (OJK), meliputi *line of business micro insurance, banking, marine, casualty, liability, property, health, motor car, travel, bonding*, dan asuransi syariah. Sedangkan produk-produk andalannya, yaitu OTOMOTIF (asuransi kendaraan bermotor), ASRI (Asuransi Rumah Idaman), dan Produk Asuransi Mikro. Selain itu, perusahaan juga memiliki produk lain yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, yaitu Asuransi *Property*, Konstruksi, Pengangkutan, Rangka Kapal, *New Travel Safe* (asuransi perjalanan), *Medi+* (asuransi kesehatan), *Wellwoman* (asuransi kanker wanita), Asuransi Keuangan, Asuransi Kecelakaan Diri, dan Asuransi Tanaman. Bahkan saat ini, PT. ACI merupakan salah satu pelopor asuransi mikro dan asuransi pertanian, khususnya *weather index* di jajaran industri asuransi umum.

Untuk menjaga kelangsungan hidup usahanya, ACI memiliki visi untuk menjadi perusahaan asuransi *professional* yang handal, mampu berkembang secara berkesinambungan, dan diakui baik di dalam negeri maupun internasional. Sedangkan

empat misi yang selalu dikedepankan ACI, antara lain: (1) menjadi perusahaan yang memiliki kinerja keuangan yang sehat; (2) dikenal sebagai perusahaan yang bertanggung jawab; (3) dikenal sebagai perusahaan yang memiliki lingkungan kerja yang baik, sehingga mampu menghargai karyawan dan membuat seluruh karyawan bagian dari perusahaan; dan (4) dikenal sebagai perusahaan yang mampu memberikan pelayanan berkualitas tinggi kepada para nasabahnya.

Nilai-nilai kekeluargaan yang harmonis dan integritas sangat tampak dikumandangkan di perusahaan. Hal ini sangat beralasan karena pemilik utama perusahaan selalu mengedepankan nilai-nilai kekeluargaan, loyalitas tinggi, dedikasi, kerja keras, dan tanpa pamrih baik di jaman baik maupun di jaman kurang baik (Cyntia, Subagjo, dan Irnawan, 2016). Selain itu, *long work life*, *humble*, dan *senioritas* sebagaimana layaknya 'orang tua' dan 'anak' antara atasan dan bawahan juga sangat terasa dalam operasionalisasi perusahaan sehari-hari. Acapkali, informasi informal dan tidak tertulis menjadi acuan utama dalam pengambilan keputusan-keputusan yang bersifat formal.

Visi dan misi tersebut tidak akan tercapai jika tidak didukung oleh rata-rata 1.589 orang karyawan setiap tahun dalam enam tahun terakhir, sejak 2012 sampai dengan 2018. Pada 31 Desember 2018, jumlah karyawan PT. ACI mencapai 1.590 orang dan 218 orang karyawan alih daya (*outsourcing*).

Karyawan-karyawan yang berasal dari *talent pool* sebanyak 113 orang dari 23 angkatan yang tersebar di kantor pusat dan cabang-cabang di seluruh Indonesia. Mereka umumnya menempati posisi marketing, teknik asuransi dan klaim. Jabatan paling tinggi adalah *division head* dan paling rendah adalah *officer*.

Sebelum diangkat sebagai karyawan tetap, mereka dikumpulkan dalam suatu wadah atau *pool* yang disebut peserta program magang beasiswa atau peneliti menyebutnya dengan peserta *talent pool*. Peserta ini dikoordinir oleh koordinator dan pelaksana yang berkedudukan di Unit *Human Resource*. Koordinator dan pelaksana dibantu oleh empat belas mentor (pembimbing) dari berbagai unit kerja yang terdiri dari senior manager di perusahaan. Para petugas ini yang melakukan bimbingan, pemantauan dan menjaga kelancaran selama menjalani proses manajemen talenta yang berlangsung selama dua setengah tahun, sebelum memenuhi syarat untuk diangkat sebagai karyawan tetap.

#### **4.2 Hasil Penelitian**

Temuan penelitian diperoleh dari hasil wawancara terhadap 55 orang narasumber, observasi, sebanyak delapan orang peserta *group discussion*, dan pengumpulan data melalui dokumentasi sampai dengan tanggal 21 Desember 2018. Data hasil wawancara dan *group discussion* yang berupa data primer, terlebih dahulu dilakukan kategorisasi dengan cara mengumpulkan data kualitatif dari jawaban narasumber ke dalam pertanyaan-pertanyaan yang peneliti ajukan sesuai dengan aspek dan tema yang ada. Selanjutnya, peneliti melakukan proses reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), *verifying*, *coding*, dan analisis naratif, sampai diperoleh makna yang terkandung pada masing-masing aspek dalam setiap subfokus penelitian (lampiran 5)

Proses *coding* pada masing-masing aspek setiap subfokus penelitian untuk mengkonstruksi teori dilakukan dengan cara berikut:

- 1) Abjad pada digit pertama dan kedua menggambarkan subfokus penelitian, yaitu EE untuk gambaran *employee engagement*, FF untuk faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, MS untuk peran manajemen sumber daya manusia dalam

pengelolaan *employee engagement*, dan TM untuk strategi manajemen talenta untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement*

- 2) Angka pada digit ketiga menunjukkan aspek yang diteliti sesuai dengan subfokus penelitian, misalnya EE1 menunjukkan gambaran *employee engagement* pada aspek pertama yaitu *vigor*.
- 3) Angka pada digit keempat menunjukkan tema yang terkandung dalam setiap aspek penelitian, misalnya EE1.1 menunjukkan tema pertama dari aspek pertama pada sub fokus gambaran *employee engagement*, yaitu tema *energy* yang tinggi pada aspek *vigor*
- 4) Angka pada digit kelima menunjukkan makna pada setiap tema dari masing-masing aspek yang diteliti; misalnya EE1.1.2 menunjukkan makna kedua dari tema pertama dan aspek pertama dari sub fokus gambaran *employee engagement*. Jika digit kelima digabung dengan digit keenam yang hanya dibatasi dengan koma, maka pada tema dimaksud terdapat dua makna; misalnya EE.2.3.1,2 menunjukkan dua makna (pertama dan kedua) yang terkandung pada tema ketiga dan aspek kedua dari gambaran *employee engagement*, yaitu makna pertama dan kedua dari tema menginspirasi dari aspek dedikasi pada sub fokus gambaran *employee engagement*
- 5) Kombinasi abjad dan angka terakhir menunjukkan kode dari narasumber

Lebih lanjut kode-kode yang digunakan dalam penelitian ini dapat ditemukan pada lampiran 6

Berdasarkan proses *coding* dimaksud, peneliti menemukan bahwa gambaran *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool* relatif rendah. Mereka cenderung kurang memiliki semangat kerja yang optimal, dedikasi yang erat dengan pemenuhan-pemenuhan kepentingan pribadi, dan belum menunjukkan ‘gairah dan fokus’

terhadap peran yang dijalankan. Hal ini dipengaruhi oleh faktor-faktor, antara lain budaya organisasi, praktik MSDM yang dijalankan di PT. ACI, faktor kepemimpinan, komunikasi internal di PT. ACI, sistem dan kebijakan operasional organisasi yang diberlakukan, lingkungan kerja, faktor atasan dan narasumber, rekan-rekan kerja, dan faktor individu, termasuk kemampuan yang dimiliki karyawan.

Dalam kaitannya dengan peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam pengelolaan *employee engagement*, peneliti menemukan, bahwa pada masing-masing fungsi MSDM, yaitu *acquiring* (pengadaan *talent*), *developing* (pengembangan *talent*), dan *maintaining* (pemeliharaan *talent*) berperan dalam pengelolaan *employee engagement*. Namun menurut narasumber, sistem untuk mempertahankan atau sistem pemeliharaan bagi karyawan yang berasal dari *talent pool* (magang beasiswa) belum berjalan dengan optimal, karena *reward* materi (terutama gaji) dan *monitoring* yang belum dikelola secara optimal. Oleh karenanya, narasumber mengemukakan strategi *monitoring* melalui sistem *mentoring* untuk meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool* perlu dilakukan

Hasil penelitian lebih detail akan dijelaskan berdasarkan subfokus-subfokus penelitian, antara lain: (1) gambaran *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool* PT. Asia Citra Insurance; (2) faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool* PT. Asia Citra Insurance; (3) peran manajemen sumber daya manusia dalam melakukan pengelolaan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool* PT. Asia Citra Insurance; dan (4) strategi manajemen talenta (*talent management*) untuk menjaga atau meningkatkan

*employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool* PT. Asia Citra Insurance.

#### 4.2.1 Gambaran *Employee Engagement*

Gambaran *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool* dapat ditinjau dari tiga aspek, yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penyerapan).

##### a. *Vigor* (Semangat)

*Vigor* atau semangat menggambarkan suatu keadaan dengan energi yang sangat tinggi yang dimiliki oleh karyawan, pantang menyerah, dan selalu mampu melakukan kewajiban bahkan lebih dari itu dalam menjalankan peran demi kesuksesan organisasi. **Kemampuan yang digunakan dan penyelesaian tugas-tugas** yang diberikan merupakan dua tema yang mencerminkan semangat kerja karyawan.

Dari dua puluh tujuh narasumber karyawan dari *talent pool* yang diwawancarai, sebanyak 14 orang narasumber (52%) merasa belum menggunakan kemampuannya secara maksimal; sedangkan 13 orang (48%) menyatakan sudah menggunakan kemampuannya secara maksimal. Namun demikian, setiap kewajiban rutin yang diberikan mampu diselesaikan dengan tuntas. Bahkan sebanyak 26 dari 27 orang narasumber (96%), menyatakan mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas (lampiran 8a.1.1).

Karyawan belum menggunakan kemampuannya secara maksimal, karena pekerjaan yang dijalankan saat ini tidak sesuai dengan *passion* dari karyawan, akibat kurang memperoleh tantangan, dan kurangnya dukungan dari atasan atau memang akibat dari



kedisiplinan kerja yang kurang akhir-akhir ini. Terkait dengan *passion* yang tidak sesuai, NK01 mengungkapkan sebagai berikut :

"...kalau menurut saya...jadi kalau saya *prefernya* lebih ke marketing..." (saat ini ybs ditempatkan di klaim...) (EE1.1.1-NK01)

Pernyataan NK01, diperkuat oleh salah seorang atasan narasumber yang saat ini memiliki posisi Kepala Kantor Wilayah, yaitu ANK06 yang menilai, bahwa bawahannya juga belum menggunakan kemampuannya dengan maksimal, karena peran yang dijalankan bawahan saat ini tidak sesuai dengan *passion* yang dimiliki. ANK06 memandang, bahwa bawahannya merupakan karyawan yang cenderung cocok bertugas di *back office*, namun dituntut untuk menjalankan peran lebih banyak di luar kantor, sebagaimana ungkapan berikut:

"...kalo kita amati selama ini ya memang dia kurang fit posisinya sekarang itu kita belum maksimal untuk jadi, karena dia orang 'dalam'..."

Selain itu, pekerjaan yang diberikan kurang menantang sehingga karyawan tidak memungkinkan menggunakan kemampuannya secara maksimal. Karyawan merasa bahwa kapasitas yang dimiliki saat ini melebihi dari peran yang diperlukan. Pernyataan ini diungkapkan oleh narasumber NK05, NK07, dan NK16, berikut:

"...maksimal sih belum sih pak kalau karena ee...kan marketing itu luas juga ya pak ya..." (EE.1.1. 2-NK05)

"...sepertinya belum ya Pak. Maksudnya saya kayak masih kurang, masih *challenge*-nya masih kurang gitu loh, Pak, menurut saya..." (EE.1.1.2-NK07)

"... kalo secara maksimal si kalo menurut saya belum si pak, terutama karna memang di tim kita yg di handle sama pak Torito ini untuk broker-brokernya kan bener-bener yang terbatas, casenya belum terlalu rumit. Ada beberapa kasus aja cuma, gak setiap

kasus kompleks, rumit. (saya masih punya kapasitas) Iya.(kemampuan lebih daripada yang di kerjakan sekarang), gitu ya? iya...jadi kayanya pengen yang ngerasain yang lebih gitu...(pengen yang lebih ada *challengenya*)..." (EE.1.1. 2-NK16)

Dukungan atasan juga memiliki peran penting dalam optimalisasi penggunaan kemampuan dari karyawan. Atasan yang tidak memberikan dukungan kepada karyawan akan berdampak tidak maksimalnya kemampuan yang digunakan.

"...sebelumnya jujur aku sebelumnya pengen... ingin apa... lebih maju gitu Pak, cuman keterhambat dengan seseorang di atas aku..."(EE.1.1.3-NK08).

"... Kemampuan maksimal.. ee.. belum.. belum ya.. ee tapi mungkin kan kadang-kadang kan keadaan tidak memungkinkan.. dukungan dari atasan..Dan dukungan dari bawahan anak buah..Ee.. dukungan dari manajemen kantor pusat... Jadi *turnover* kita juga lumayan tinggi pak..." (EE1.1. 3-NK27)

Pada sisi lain, peneliti menemukan bahwa sebagian karyawan merasa sudah menggunakan kemampuannya secara maksimal, walaupun masih perlu ditingkatkan.

"... Nurlela juga saya coba waktu itu untuk ketemu komunikasi dan dia juga mampu dan anaknya memang mampu si, tapi untuk pekerjaan yang kita butuhkan saat ini yang jelimet-jelimet itu dia bagus sekali...iya disitu..." (EE.1.1. 4-ANK12)

Sudah maksimalnya kemampuan yang digunakan, juga akibat didukung oleh pengetahuan yang dimiliki, walaupun kurang mendalam. Pada umumnya mereka bekerja pada bidang yang sudah dipahami selama ini, yaitu pada bidang asuransi. Pendapat ini dikemukakan oleh narasumber NK15:

"... untuk penerapan di ACI cabang solo kemampuan saya secara maksimal sudah, sangat-sangat saya gunakan; ya saya lebih merasa apa tertantang juga untuk mengeluarkan semua kemampuan saya dibidang asuransi juga (sesuai dengan pendidikan dengan *background* pekerjaan)...iya benar pak.gitu kalo menurut saya..." (EE.1.1. 5-NK15)..."

yang kemudian diperkuat juga oleh atasan narasumber ANK03, berikut:

"... kolo saya lihat sih maksimal pak, maksimal soalnya kan sesuai, kalo di apa dari magang (maksudnya peserta *talent pool*) kan semua pegang itu..." (EE.1.1.5-ANK03)

Dalam hal penyelesaian tugas, mereka cenderung memandang bahwa tugas-tugas tersebut sudah menjadi tanggung jawab untuk diselesaikan, atau memang masih memiliki kapasitas untuk menyelesaikannya, selain adanya monitoring atasan.

"... bisa sih pak....jadi, biasanya yang saya lakukan itu report..report setiap tanggal 15, iya hari ini..menarik report...jadi setiap tanggal 15 kita harus report atas polis yang udah kita *follow up* di bulan berikut...eh yang sebelumnya...jadi sekarang bulan Mei, kita me-report untuk polis yang udah kita *follow up* di bulan April...saya sih berusaha untuk segera...kalau dikasih instruksi apa, langsung dikerjain gitu pak, iya..." (EE1.2.1-NK12)

"...Alhamdulillah sih bisa saya kerjakan dengan maksimal pak...sampai tugas itu tuntas, misalnya kalau ada permintaan penawaran dari teman-teman ulas yang membutuhkan konfirmasi. Selalu saya tuntasin sih pak..karena kalo ga dituntasin, suka ditanya-tanya terus sih pak" . Pak Aji (atasan red) sih pak...lebih sering ngepusnya...yang ini udah selesai belum?... "Udah pak tinggal gini..gini.gini...pak Aji yang lebih sering ngepush..." (EE1.2.2-NK06)

Dengan demikian, ada sembilan makna yang ditemukan pada aspek *vigor* dari gambaran *employee engagement*, antara lain:

- 1) Belum maksimal karena pekerjaan tidak sesuai *passion*
- 2) Belum maksimal karena kurangnya tantangan
- 3) Belum maksimal karena kurangnya dukungan atasan
- 4) Kualitas yang menurun terutama dari kedisiplinan kerja
- 5) Sudah maksimal, namun masih perlu peningkatan kemampuan

- 6) Sudah maksimal kerana didukung pengetahuan yang dimiliki
- 7) Setiap pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan tuntas karena tanggung jawab
- 8) Mampu menyelesaikan pekerjaan karena memiliki kapasitas yang besar
- 9) Setiap pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan tuntas karena *monitoring* atasan

**b. Dedication (dedikasi)**

*Dedication* atau dedikasi merupakan suatu keadaan dengan antusiasme yang sangat tinggi, bersedia berkorban demi kepentingan organisasi, selalu menginspirasi untuk kesuksesan organisasi, bangga sebagai bagian dari organisasi, dan selalu bersedia terlibat demi kesuksesan organisasi. Dengan demikian, gambaran dedikasi karyawan yang berasal dari *talent pool*, peneliti tinjau dari antusiasme karyawan dalam **menerima tantangan** yang lebih besar dari tanggung jawab saat ini, **komitmen** yang dimiliki, pandangan terhadap **kemajuan perusahaan**, dan **kebanggannya** sebagai karyawan perusahaan.

Dari 27 orang narasumber peserta *talent pool* yang diwawancarai, sebanyak 24 orang (89%) bersedia untuk menerima tantangan yang lebih besar jika dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawab saat ini. Namun sebanyak 20 orang (74%) memiliki keinginan, atau bahkan pernah melakukan untuk pindah dari pekerjaan atau perusahaan. Sebanyak 20 orang (74%) optimis terhadap kemajuan perusahaan di masa mendatang, dan sebanyak 26 orang narasumber (96%) merasa bangga sebagai bagian dari perusahaan (lampiran 8a.1.2).

Mereka bersedia untuk menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar jika dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawab saat ini asalkan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, karena berkeinginan untuk berkembang, asalkan tugas dan tanggung jawab

tersebut sesuai dengan *passion* dari karyawan, karena mereka masih memiliki kapasitas untuk mengerjakannya, dan lokasi kerja masih di Pulau Jawa. Sedangkan hasil *group discussion* memberikan gambaran, bahwa antusiasme karyawan yang berasal dari *talent pool* menurun akhir-akhir ini. Namun demikian, ada juga dokumen yang memberikan gambaran bahwa karyawan bersedia menerima tanggung jawab lain selain pekerjaan yang saat ini dijalankan, misalnya menjadi peserta gerak jalan untuk mewakili perusahaan dalam ajang kompetisi gerak jalan Asosisai Asuransui Umum Indonesia (AAUI Cup).

"...saya sih tanggung jawab lebih besar gak papa ya, Pak. Maksudnya, selagi saya bisa ngerjain itu, saya kerjain. Saya selalu bilang ke Bu Cypin seperti itu jadi kalo semisal Ibu nambahin kerjaan saya, kalo saya bisa, saya ngomong bisa cuman kalo saya udah *overload* saya ngomong juga ke Ibu Cypin..." (EE2.1.1-NK03)

"...Ada.. ada. Keinginan atau bersedia. Pasti, pak. Kan saya juga harus berkembang di sana, pengalamannya lebih besar juga kan,awasannya kan juga lebih banyak juga..." (EE.2.1.2-NK02)

"... saya sih siap-siap aja pak...siap pak....ok...ya ..saya merasa dari job desk yang ada saat ini pak, dari job desk yang diamanahkan ke saya dari ACI ini. Saya bersedia untuk misalkan saya dikasih tanggung jawab lebih besar dari apa yang udah saya hadapi dalam pekerjaan saya, namun tidak semua tanggung jawab itu bisa saya ambil...karena saya berusaha mengenal diri saya seperti apa, gitu..." (EE.2.1.3-NK20)

"... beban kerja.....sudah...Kalau untuk saat ini sih bisa nambah lagi pak he eh....jadi...kalau bisa ada tugas lain yang ditambahkan sih Insya Allah siap iya. Bersedia pak, karena kan untuk kerjaan yang sekarang ini saya bisa handle lah, belum kerepotan gitu..kalau ada tambahan tugas lagi Insya Allah siap..." (EE.2.1.4-NK06)

"... bersedia sih pak saya tapikan tantangan yang mungkin seperti apa dulu, saya harus pertimbangkan dulu kan, harus disesuaikan....bersedia aja sih pak bersedia (dipindahkan ke bagian lain). ...keluar Tasik bisa aja sih pak bisa. ..balik ke Jakarta boleh bisa pak gak masalah ini sih gak masalah untuk tempat tinggal. Kalo untuk ke bagian *marketing* kurang ini sih pak, kurang cocok, untuk didepan, depan *office* gitu di *front office*, saya lebih memilih admin gitu pak bagian teknik.Iya.kalo misalkan gak ada pilihan lain atau harus gitu, saya mau berusaha. *Marketing*, bisa cuman kan gak kaya bukan *passion* saya gitu pak. (kemana pun bersedia), kalo untuk ke Pontianak mikir ininya pak, pulang kampung nya gimana. Terlalu jauh, kalo untuk

pulau Jawa masih bisa lah pak, karena jauh dari orang tua mungkin takutnya kan orang tua udah ini ya udah berumur takutnya jauh susah gitu pak (EE.2.1.3,5-NK14)

Namun demikian, karyawan yang berasal dari *talent pool* cenderung memiliki keinginan, atau bahkan pernah melakukan untuk pindah dari pekerjaan atau perusahaan, karena berkeinginan untuk memperoleh gaji yang lebih baik, dan mencari tantangan baru. Hal ini identik dengan hasil *group discussion*, bahwa komitmen karyawan yang berasal dari *talent pool* cenderung rendah karena sebelum ikatan dinas berakhir mereka sudah mencoba untuk melamar ke perusahaan yang lain, karena menginginkan *reward* materi yang lebih tinggi.

"...Iya.kalo saat ini belum mungkin gak tau kalo nanti pak; ...kemungkinan ada. Jujur aja si pak, karna mungkin kerjaan juga banyak, trus kita juga yang di dapat cuma segitu gitu...*salary* nya... ya, kan kadang, jujur aja ya pak kadang kita ngiri sama sama karyawan yang lain gitu loh beberapa kali mungkin kita kan kerjanya banyak trus beberapa karyawan mungkin hanya yang ngurusin marketing keluar gitu kan lebih lebih santai gitu loh pak, kadang dia gajinya udah lebih tinggi dari kita tapi kitanya yang lebih banyak gitu..." (EE.2.2.1-NK9)

"... kalau pindah bagian ya belum sih kayaknya. He'e. Bagaimana ya Pak, ya waktu itu terakhir ya waktu minta tantangan itu aja. Tapi memang dia sempat ngomong juga, kalau memang ini rasanya di cabang lebih banyak kesempatan daripada di sini, dia sempat bilang gitu. Iya. Iya. Memang kalau dia sudah keluar ininya--- Iya, ada niat ya..." (EE.2.2.2-ANK10)

Dalam hal pandangan karyawan terhadap kemajuan perusahaan, peneliti menemukan dua makna, yaitu sebagian karyawan berpandangan optimis, bahwa perusahaan akan lebih maju karena PT. ACI adalah perusahaan yang sudah besar.

"... kalau ACI menurut saya kan perusahaan besar pak. Memang faktanya dia lebih besar dan lebih baik dibanding asuransi yang lain. Kalau pandangan saya...ke depan...kalau pandangan saya terhadap perusahaan ini sih dengan apa yang ada pada saat ini, bisa jadi ACI lebih besar dan lebih berkembang lagi sih pak. Salah satu faktor yang buat saya bilang ACI akan berkembang ke depannya...yaa karena dia bisa

bersaing di pasar, terus dia udah *branded*, terus....apa namanya, orang juga tau ACI. ACI punya produk unggulan kayak ottomate. Asuransi ottomate keingetnya ACI, seperti itu..." (EE.2.3.1-NK01) .

Namun, sebagian karyawan merasa pesimis, karena kebijakan penggajian dan bonus yang diberlakukan. Oleh karenanya, tidak berlebihan jika aspek menginspirasi digambarkan dalam *group discussion* yang selalu dikaitkan dengan peningkatan dari diri karyawan sendiri.

".. ya kadang sih ya dia ngomong cuma masalah yang kayak ya kayak gaji, bonus, dibandingkan lain-lain. Cuma itu doang, haduh kok makin lama makin payah ya, dia bilang gitu. He'e. Kok gaji kok naiknya kecil, segala macam. Kan pertamanya juga kan sempat ribut masalah gaji yang kecil kan Pak, ke tempat Pak TW, itu sih Pak, macam bonus, gaji, sih Pak, nggak jauh-jauh.." (EE.2.3.2-ANK07) “....

Pandangan di atas identik dengan rasa kebanggaan mereka sebagai karyawan, dimana kebanggaan mereka terhadap perusahaan terpengaruh dengan gaji yang diperoleh.

"...yaitu pak bangga cuman sering curhatnya masalah mungkin *salary* kadang-kadang gitu mungkin ada temen-temannya yang lain yang di asuransi lain mungkin apa lebih mungkin ada sedikit lebih mungkin (gaji) ada sih sempet curhat seperti itu gitu..." (EE.2.4.1-ANK03) .

Dengan demikian, terdapat 14 makna yang ditemukan dalam penelitian terkait aspek dedikasi pada gambaran *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool*, antara lain:

- 1) Bersedia untuk menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar asal sesuai dengan kemampuan
- 2) Bersedia untuk menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar karena saya berkeinginan untuk berkembang
- 3) Bersedia untuk menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar asal sesuai dengan *passion*

- 4) Bersedia untuk menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar karena masih memiliki kapasitas
- 5) Bersedia untuk menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar asalkan lokasi kerja di Pulau Jawa
- 6) Antusiasme yang menurun
- 7) Ada keinginan untuk pindah dari pekerjaan atau perusahaan saat ini karena berkeinginan memperoleh gaji yang lebih baik
- 8) Ada keinginan untuk pindah dari pekerjaan atau perusahaan saat ini karena ingin mencari tantangan
- 9) Komitmen yang cenderung rendah, karena sebelum ikatan dinas berakhir mereka sudah mencoba untuk melamar ke perusahaan yang lain karena menginginkan *reward* materi yang lebih tinggi
- 10) Optimis ACI akan lebih maju, karena perusahaan sudah besar
- 11) Pesimis terhadap kemajuan ACI karena kebijakan penggajian dan bonus
- 12) Dalam hal menginspirasi cenderung melihat peningkatan dari diri sendiri
- 13) Kebanggaan terhadap perusahaan terpengaruh dengan gaji
- 14) Kebanggaan diperlihatkan dengan prestasi kerja yang tentunya ada keseimbangan dengan *reward* materi yang diperoleh karyawan

**c. Absorption (Penyerapan)**

*Absorption* atau penyerapan merupakan suatu keadaan dengan motivasi intrinsik yang sangat mendalam, memiliki *passion* terhadap peran yang dijalankan, bergairah, dan fokus terhadap tujuan organisasi. Dalam hal ini, peneliti cenderung melihat aspek *absorption* ini dari kesesuaian antara **cita-cita** dengan peran yang dijalankan karyawan.



Dari 27 orang narasumber, sebanyak 20 orang (77%) menyatakan bahwa peran yang dijalankan saat ini, tidak sesuai dengan cita-cita awal mereka. Sedangkan sebanyak enam orang (23%) menyatakan sesuai dengan cita-citanya (lampiran 8a.1.3). Walau tidak sesuai dengan cita-cita, karyawan cenderung berusaha untuk bekerja secara maksimal. Mereka merasa pekerjaan saat ini sudah sesuai *passionnya*, atau ada sebagian yang menyatakan, bahwa peran yang dijalankan saat ini memang tidak sesuai dengan *passionnya*. Sedangkan mereka yang menyatakan bahwa peran yang dijalankan sesuai dengan cita-citanya, karena mereka menikmati pekerjaan yang menjadi peran saat ini.

".. ngga, kalo untuk cita-cita nggak hehe. Saya itu pengennya saya lebih ke banyak ke marketing yang entertain-entertain ke sana gitu. Tapi saya maksa diri saya untuk maksimalin di reas fakultatif. Pengennya yang entertain gitu yang gak terus-terusan di kantor tapi, yang bikin saya bertahan di reas fakultatif itu saya punya channelnya banyak banget. Jadi saya tetap mempertahankan reas fakultatif ini karena channel saya itu gak cuman di lokal satu perusahaan aja..." (EE.3.1.1-NK02)

"... iya dari dulu tuh Pak saya, saya tuh dulu waktu SMP tuh pengen jadi guru. um... apa namanya mau kuliah juga udah usaha sih untuk kuliah cuman ga lolos. ya udah akhirnya ya udah mungkin rezekinya di sini. Maksudnya lowongan tuh banyak dan ditawarkan sama keluarga,... keluarga tuh banyak cuman pada dasarnya saya pengennya kerja di kantor, di depan komputer. (Sekarang) tercapai..." (EE.3.1.2-NK03)

"... kalo cita-cita sih enggak dulu. Iya, cita-cita nya punya usaha sendiri sih, saya kan juga tekun di dunia photography segala macam, jadi cita-cita saya punya PH gitu... *production home* gitu pak sambil sih pak.(EE.3.1.3-NK13)

"... ya.. ehhehe.. Ngomong cita-cita juga engga pak ya.. Hehehe... Ya ngomong cita-cita juga engga ya pak ya.. Engga juga..... Cita-cita saya cuma 1 pak, jadi orang kaya sebenarnya pak..Heheh....(Walaupun bukan cita-cita) Ya saya jalani lah pak.. kalau saya sudah komit ya saya harus jalanin lah pak..Ya.. saya harus jalanin kan, ee.. harus tanggung jawab, komit dengan apa yang sudah diserahkan tanggung jawab ke saya kan, kepercayaan kepada saya kan harus saya jaga..Ya...Jadi ya kalau ngomong *passion* atau engga sih.. ya saya ngomong sih bukan *passion* saya sebenarnya.. tapi ya karena eee tanggung jawab dan komitmen saya ya saya jalani dan ternyata saya *enjoy* juga gitu loh..." (EE.3.1.1-NK27)

Dengan demikian, terdapat empat makna yang ditemukan dalam penelitian terkait dengan aspek *absorption* pada gambaran *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool*, antara lain:

- 1) Bukan cita-cita, namun saya berusaha untuk bekerja secara maksimal
- 2) Bukan cita-cita, namun pekerjaan saat ini sesuai *passion*
- 3) Bukan cita-cita karena tidak sesuai dengan *passion*
- 4) Cita-cita karena menikmati pekerjaan

#### 4.2.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement*

Hasil penelitian menemukan, berbagai faktor yang memengaruhi *employee engagement*, antara lain:

**Budaya Organisasi.** Karyawan memandang, bahwa budaya organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang dianut, yaitu budaya kerja sama, kekeluargaan, komunikasi, koordinasi, saling menghargai, toleransi waktu kerja, hubungan karyawan, dan toleransi terhadap stress kerja; sebagaimana yang dikemukakan oleh beberapa narasumber berikut:

"...saya pikir sih ya tadi Pak saya bilang itu kan ada kekeluargaan, setiap masalah itu nggak harus diselesaikan dengan *straight to the point* gitu, tapi dilihat kenapa begitu, apa yang menyebabkan begitu..." (FF.1.1.1-ANK02)

"... cocok pak, cocok pak iya iya pak cocok, kompak lah pak bisa kalo misalkan di perlukan apa ya kebersamaan apalagi kita di perwakilan ya maksudnya pak perlu bantuan saling dengan teman yang lainnya sih, bisa diandalkan lah pak gitu pak gitu..." (FF.1.1.1-ANK03)

"... ada beberapa yang sesuai ada beberapa yang enggak, dalam hal toleransi itu saya menghargai sekali apa yang ACI miliki, proses *effort, company* akan melihat *result*, toleransi terhadap level *stress* pekerjaan gitu ya terhadap ini masih ada budaya-budaya yang *family* nya gitu itu saya masih ingat itu saya masih cocok. Cuman apa ya Pak Made, *reward and punishment*nya itu memang masih punya PR Pak Made ini; harus jelas iya Pak Made, bahwa persepsinya tuh kerja keras ataupun tidak di ACI tuh dapet *value* yang sama gitu..." (FF.1.1.1-NK23)

**Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).** Praktik manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah proses dalam pengadaan, pengembangan, dan proses pemeliharaan karyawan yang berasal dari *talent pool*. Peneliti menemukan, bahwa fungsi pengembangan (*developing*) dan pemeliharaan (*maintaining*) yang memengaruhi betah atau tidaknya karyawan dalam menjalankan perannya

Fungsi pengembangan yang berpengaruh, antara lain: pelatihan, pengembangan karyawan termasuk penilaian kinerja, kemajuan karir, dan promosi, sebagaimana ungkapan beberapa narasumber berikut:

"...iya sih, karna saya suka ACI tuh banyak *training-trainingnya*, jadi saya sebagai apa ya, yang sekolah di asuransi juga kalo asuransi-asuransi lain tuh mengakui kalo misalnya ACI itu banyak sekali *training*..." (FF.2.1.1-NK04)

"... membuat betah..ada pengembangan diri; dalam setahun ada *training-training* pak...dari HRD kan selalu ...blas..dari sisi pengembangan merasa betah.. iya...(sisi lainnya) hmmm...divisi klaim pak...saya mampu berkomunikasi dengan baik dengan atasan saya..atasan..dengan manager kepala divisi saya, para direktorat saya, rekan-rekan selevel saya, bawahan-bawahan saya..."(FF.2.1.2-NK20)

Sedangkan fungsi pemeliharaan yang berpengaruh, antara lain: sistem remunerasi (bonus, gaji), lingkungan kerja, hubungan karyawan, waktu kerja, dan keseimbangan kerja dengan keluarga, sebagaimana ungkapan narasumber berikut:

"... iya, poin pertama, itu memang semua ya Pak, dari yang umumnya yang keluar semua itu pasti di gaji. Tapi kita kok pikir jauh banget lo katanya gitu, kalau beda-beda tipis kita sih maklumin, mungkin ya tuntutan di sana beda dengan di sini..." (FF.2.1.2-ANK02)

"...oh iya pasti Pak karna lingkungan itu sangat-sangat berpengaruh untuk kita kerja nyaman ya. SDM di Puri tuh luar biasa solid dan kebanyakan itu masih muda Pak... jadi *enjoy*. kesolidan timnya sih Pak, jadi siapapun yang lagi *over* pasti ada lah yang membantu ..." (FF.2.1.2-NK03)

Fungsi pengembangan, khususnya pelatihan-pelatihan membuat karyawan bangga sebagai karyawan yang belum tentu diperoleh di perusahaan lain. Fungsi pemeliharaan, yang umumnya dipandang positif dalam memengaruhi keterikatan karyawan adalah hubungan karyawan, lingkungan kerja, dan keseimbangan kerja dengan keluarga. Sedangkan sistem remunerasi, baik cara maupun kewajaran yang diberikan kepada karyawan yang masih perlu untuk ditinjau kembali. Sistem remunerasi yang kurang *transparent*, kurang adil (*fearness*), kurang mengkaitkan dengan kinerja karyawan secara *significant*, dan pemberiannya yang tidak teratur membuat sebagian karyawan merasa kecewa. Bahkan selama penelitian dilakukan, terdapat lima orang karyawan dari *talent pool* yang mengundurkan diri akibat memperoleh gaji lebih besar di perusahaan lain, antara lain: Sdr. Arsana (marketing), Sdri. Rosi (marketing), sdri. Anggun (marketing), Sdri. Sutinah (klaim), dan Sdri. Ekania (marketing).

**Kepemimpinan.** Dua pandangan narasumber secara kontradiktif dalam hal menanggapi faktor kepemimpinan dalam organisasi. Sebagian mengungkapkan, bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan; namun sebagian lagi mengungkapkan, bahwa kepemimpinan tidak memengaruhi keterikatan mereka.

Kepemimpinan yang memengaruhi keterikatan karyawan, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antara pemimpin dan anggota yang dipimpin, seperti memberikan kesempatan pelatihan, gaya yang partisipatif, mau mendengarkan, supel, bisa diajak 'ngobrol seperti teman, kekeluargaan, mendidik, komunikatif, memberi perhatian, menjadi tauladan, berbudi baik, berlaku *fair*, *wellcome*, dan memberikan *support* terhadap bawahan.

"...kalau saya sih, pemimpin pasti berpengaruh..berpengaruh sama, apa namanya ..kenyamanan kita kerja di perusahaan...jadi kan diibaratin satu cabang satu keluarga, nah si kepala cabang sebagai kepala keluarga merangkul semua anak-anaknya..yang saya harapkan sih seperti itu pak...cuma tetap tegas dan disiplin...seperti itu..." (FF.3.1.1-NK01)

"...(lebih suka pemimpin yang merangkul, yang supel yang diajak ngobrol)..Iya..(Bisa seperti teman) ..lebih kedekatannya kali ya pak, (lebih suka pemimpin yang kekeluargaan)..Iya pak.. seperti orang tua benar..mendidik juga..." (FF.3.1.1-NK05)

Sedangkan sebagian kecil narasumber menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap keterikatan mereka, karena tidak ada interaksi atau jarang ada interaksi antara pemimpin dengan anggotanya, sebagaimana ungkapan berikut:

"...engga....karena Pak Joki juga jarang kesini, kemudian kedua kedekatan dia dengan Pak Joki juga gak ada keikatan, kebanyakan begitu..." (FF.3.1.1-ANK04)

"... kalau menurut saya karena tidak langsung ee ke cabang ya jadi, ga terlalu berpengaruh..."(FF.3.1.2-NK27)

**Komunikasi Internal.** Komunikasi internal yang dimaksud adalah proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi, baik ditinjau dari media yang digunakan maupun dari hasil yang dicapai. Umumnya komunikasi internal dalam organisasi memengaruhi keterikatan sebagai karyawan, yaitu komunikasi yang dilakukan secara informal maupun formal, komunikasi yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Sering kali komunikasi yang bersifat informal dan langsung yang lebih mendominasi proses komunikasi yang terjadi dalam organisasi dan tidak mustahil kedua metode ini terkadang lebih berpengaruh daripada hanya komunikasi yang bersifat formal dan tidak langsung.

"... kalau komunikasi internal sih, kayak yang saya bilang tadi pak..kita klop karena memang masih muda-muda, jadi saya sih nyaman pak.....saya merasa nyaman pak di

Kelapa Gading dengan komunikasi internal karyawan-karyawan. Komunikasi internal yang saya, apa namanya...mereka fleksibel, ga hanya ngomongin ruang lingkup pekerjaan..kayak pulang kerja main di sini..jadi ada rasa kekeluarganya ada sih pak.itu yang bikin..." (FF.4.1.1,3-NK01)

"... komunikasi internal sih di sana terjalannya bagus ya Pak. (Contohnya) antar divisi itu jarang ada *misscom* jadi kalo seperti yang tadi sistem yang lewat satu orang untuk bikin polis itu jadi ketauan polis ini tuh ada dimana. Kalo dulu kan enak Pake KPI (red: *Key Performance Indicator*) ya Pak..jadi keliatan nih yang input siapa, udah sampe mana tapi kan sekarang kan ga bisa. Makanya kita bikin sistem sendiri, seperti itu. Sistem yang ini tadi, pokoknya kalo polis mau naik harus lewat satu orang ini. Jadi bisa terlihat ini polis ada dimana, jadi kalo kita mau cek polis yang input siapa tinggal buka excel yang udah di share itu aja..." (FF4.1.2,4-NK03)

**Sistem dan Kebijakan Operasional Organisasi.** Terdapat dua makna terkait dengan sistem dan kebijakan operasional organisasi yang memengaruhi komitmen karyawan, yaitu sistem *information technology* dan dengan adanya sistem dan kebijakan operasional organisasi akan memberikan panduan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan.

"... kayaknya sih ya fasilitas gimana ya, kalau sistem dikatakan so far sih bisa ya, bisa diterima. Kita kan perlu kecepatan komputer itu juga nggak bisa cepat. ..Nah kita harus nunggu untuk bisa dibuka data itu diiniin sistem..Kadang-kadang ah ini apa namanya lemot-lemot gitu, lemot-lemot gitu. Kadang-kadang data itu malah pada waktu kita back up, ada bagian yang nggak tahu saya, waktu pem-back up-an itu terjadi, kalau terjadi di tengah jalan mana ada sebagian data malah hilang..." (FF.5.1.1-ANK02)

"...bahwa sistem kerja untuk menghindari komunikasi yang “amburadul” sehingga perlu disepakati sistem kerja di antara karyawan..." (FF.5.1.2-NK03)

Peneliti menemukan, bahwa kebijakan penerapan sistem *information technology* pada saat penelitian dilakukan yaitu kebijakan penggantian sistem komputerisasi dari AS400 menjadi sistem CARE membuat karyawan merasa kecewa. Bahkan dua orang karyawan yang berasal dari *talent pool*, yaitu Sdri. Ninik dan Bargiyo akhirnya mengundurkan diri dari PT. ACI, berawal dari kekecewaannya terkait dampak dari penerapan sistem CARE.

**Lingkungan kerja.** Secara umum lingkungan kerja yang memengaruhi keterikatan karyawan dibagi menjadi dua bagian, yaitu lingkungan yang bersifat non fisik dan lingkungan yang bersifat fisik. Lingkungan kerja non fisik yang membuat karyawan betah bekerja yaitu hubungan karyawan, tidak adanya diskriminasi, komunikasi, kekeluargaan, pembelajaran, saling membantu, dan dilibatkan dalam *improvement* atau pengambilan keputusan. Bahkan dalam *group discussion* terungkap, bahwa lingkungan kerja non fisik yang berpengaruh adalah lingkungan pembelajaran

"...lingkungan kerja sangat mendukung sih Pak kalau di ACI. Di ACI itu menuntut kita untuk terus belajar ya kan, terus dari atasan ke bawahnya pun juga selalu open dengan ilmu-ilmunya..."(FF6.1.1-GD05)

"... lingkungan kerja saat ini..sejauh ini saya betah pak, saya nyaman..karena saya bilang tadi orang-orangnya kita dapat feelnya, klop..kita buat apa namanya, ngobrol masalah kerjaan, ngobrol di luar masalah kerjaan itu dapet...Koh Asiong..rekan kerja saya Koh Asiong..dari itu Koh Asiong selalu mensupport saya pak...saya ngerasain disupport untuk masalah kerjaan..Koh Asiong (atasan saya). Kalau saya minta tolong juga mereka bersedia pak, ga hanya satu tim aja yang bersedia nolong..." (FF.6.1.1-NK01)

"...itu si baik, lingkungan kerja kita baik, kedekatan mereka individu dekat ko pak. Jadi disini kita kan gak ada block pak, gak ada block-block antara suku, ras, agama, itu gak ada, kita gak ada block disini pak..." (FF.6.1.1-ANK04)

Lingkungan fisik yang memengaruhi betah atau tidaknya karyawan bekerja, antara lain sistem penerangan ruangan, kursi dan meja kerja, tidak bising, duduk secara berdekatan, ruangan yang besar, fasilitas komputer yang diberikan, gedung yang dimiliki, kantor buka 24 jam, tempat kerja yang sempit, tumpukan file yang tidak rapi, dan partisi ruangan.

"... kalo lingkungan betah sih, Pak pasti karna ACI banyak supportnya kan.... sekarang kan tempatnya dirubah tadinya kan sekat, tim saya kan sekat-sekat komunikasinya tuh agak susah; yang dulu, yang sekarang kan diganti itu

komunikasinya lebih bagus, interaksinya sama tim pun lebih gampang dari pada yang kemarin. ..telepon itu sih yang ganggu tapi kalo lingkungannya ngga. Heeh, emang agak sempit aja kali. Heeh agak sempit aja (ruang kerja)..." (FF.6.1.1,2-NK08)

"... antar.. antar...tempat duduk sekarang kita udah, awalnya kan seperti di depan itu pak apa, seperti tempat kursus itu kan yang di depan itu, sekarang karena timnya Pak Yaya sudah pindah ke bawah, jadi di situ lebih enak; dia malah lebih nyaman, lebih berkumpul dengan anak-anak tim (suara tidak jelas 16:14). Cuma lebih besar memang ruangnya..." (FF.6.1.2-ANK12)

Lingkungan fisik dengan penerangan ruangan yang cukup, ketersediaan kursi dan meja kerja, tidak bising, duduk secara berdekatan untuk memudahkan diskusi, ruangan yang besar, fasilitas komputer yang diberikan, gedung sendiri yang dimiliki ACI, bahkan ada kantor yang buka 24 jam umumnya membuat mereka senang. Sedangkan tempat kerja yang sempit dan tumpukan file yang tidak rapi membuat mereka merasa terganggu dalam menjalankan perannya.

**Atasan.** Pandangan narasumber terhadap atasan sebagai partner kerja yang menyenangkan, lebih disebabkan oleh hubungan antara atasan dan bawahan (*human*), walaupun juga faktor tugas-tugas yang diberikan (*task*) berpengaruh. Bahkan dalam *group discussion* juga terungkap, bahwa pengaruh atasan adalah pada masalah hubungan (*fairness*) dari atasan terhadap bawahannya. Sedangkan kepercayaan dan kesempatan yang diberikan oleh atasan terhadap karyawan yang peneliti temukan pada saat observasi awal, merupakan kombinasi antara aspek hubungan (*human*) dan tugas (*task*).

Makna pertama yang diperoleh peneliti dari wawancara dengan narasumber, bahwa atasan merupakan partner kerja yang menyenangkan, karena hubungan atasan-bawahan (*human*), dan dalam hal penyelesaian tugas-tugas (*task*). Hasil wawancara salah satu atasan narasumber yaitu ANK01, mencerminkan temuan tersebut.



"... ya sih semuanya, dia bilang kayak gini Pak, kalau di Puri itu ya kesal ya kesal gitu, tapi ya sudah lewat aja gitu, tetap *happy*, tetap bercanda-bercanda gitu. Kita kayak sekeluarga gitu Pak, kayak adik kakak. Dia kayaknya cocok, dia senang kok Pak, di Puri dia bilang gue senang di Puri orangnya masih muda-muda, kata dia gitu. Iya. Apa namanya, enak bisa ketawa-ketawa bareng juga, kata dia. Dia bilang gitu sih, lebih senang gitu..." (FF.7.1.1-ANK01)

Selain itu, ditemukan juga bahwa atasan bukan merupakan partner kerja yang menyenangkan, karena hubungan antara karyawan yang kurang harmonis. Temuan ini tercermin dari ungkapan narasumber NK09, yang diperkuat oleh atasan narasumber kunci ANK05, berikut:

"...kalo menurut saya kurang, ya menurut saya si cocok pak tapi kurang kurang ada *chemistry* banget gitu loh....kalo dengan atasan saya ini kurang kurang apa, ngasih masukannya kurang itu loh pak ..kurang perhatian...dia agak suka lupa ya pak..." (FF.7.1.2-NK09)

"...enggak pak.saya udah coba bangun komunikasi juga susah..." (FF7.1.2-ANK05)

**Rekan Kerja.** Dalam menyikapi rekan-rekan kerja (bawahan, teman sekerja di dalam organisasi maupun *customer*), sebagai faktor yang mampu memberi semangat hanya ditemukan satu makna, bahwa rekan-rekan kerja mampu membuat bersemangat bekerja, karena interaksi informal, saling support, komunikatif, *cooperative*, dan memiliki *chemistry* tertentu. Hal ini diungkapkan oleh sebagian besar karyawan dari *talent pool* yang diperkuat oleh atasan mereka.

"...untuk rekan-rekan.. Alhamdulillah juga saling memberikan semangat lah kalau ada permasalahan..kita kan saling *sharing-sharing* juga kalau ada masalah satu sama lain..." (FF.8.1.1-NK06)

"...pengaruh sih pak..apalagi dalam tim ya..kita kan sebagai satu tim gitu..jadi kalau memang rekan kerjanya ga men-*support* kita yaa susah juga sih pak. Kerja yang sekarang yaa cukup..cukup membantu sih pak; membantu dalam artian yang saya tadi

bilang itu lo pak, satu tim itu lo...jadi, yaa mungkin ada beberapa saat ada yang mau dikerjakan tapi ada yang mau *deadline-nya*, saya coba *reminder* lagi dan dia juga cukup kooperatif. komunikasinya..." (FF.8.1.1-NK12)

"... rekan kerja masih ini. Malah dekat Pak, gampang bergaul. He'e. Jadi istilahnya bukan yang kelompok-kelompok, terus bukan yang istilahnya agak eksklusif, membaaur. He'e..." (FF.8.1.1-ANK08)

Selain fakta-fakta di atas, hasil penelusuran dokumen dan pengamatan, peneliti juga memberikan suatu keyakinan, bahwa rekan-rekan kerja dapat menambah semangat dan betah sebagai karyawan di PT. ACI. Foto kebersamaan di asrama peserta *talent* dan adanya komunitas *futsal* yang secara rutin diadakan setiap tahun; dimana pesertanya bukan hanya berasal dari karyawan PT. ACI, namun juga eks karyawan ACI yang berasal dari peserta *talent pool*.

**Kemampuan.** Kemampuan merujuk pada kapasitas dari karyawan untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Hasil wawancara pada umumnya menemukan, bahwa kemampuan yang dimiliki karyawan masih kurang untuk menjalankan peran saat ini. Kemampuan yang dimaksud adalah: *conseptual skill*, *interpersonal skill*, dan *technical skill*.

"...kalau menurut saya masih kurang...masih kurang....jadi kayak lebih ke analisisnya masih kurang mantab...Analisisnya masih kurang mantab..kan di klaim itu pasti juga ada main ada logikanya juga pak...di situ juga masih kurang..." (FF.9.1.1-NK01)

"...kemampuan aku saat ini?.. kurang, aku masih merasa aku kurang di sini. Karna, pertama ya itu aku masih adaptasi dengan yang lain, kemampuan bahasa inggris, dan berinteraksi dengan orang lain..." (FF.9.1.1-NK02)

"... untuk saat ini ya pak ya... Untuk saat ini cukup sih pak, tapi saya selalu merasa kurang sih pak...karena banyak yang harus lebih saya pelajari kan, karena juga ee ini kan pertama kali saya terjun di dunia kerja juga kan pak..Harus banyak yang lebih saya pelajari lagi...Lebih ke teknikal sih pak..Kalau untuk ee dari sisi marketing kan belajar ngobrol interaksi sama orang itu juga kan itu kadang butuh...kaya ngobrol biasa sama ngobrol sama orang *client* gitu kan beda, itu sih pak kurang..."(FF.9.1.1-NK05).

Makna lain yang ditemukan melalui wawancara dengan narasumber, bahwa kemampuan yang dimiliki karyawan sudah cukup untuk menjalankan peran saat ini karena setiap pekerjaan yang diberikan mampu dilakukan, sebagaimana yang diungkapkan oleh narasumber NK03 yang diperkuat oleh atasan narasumber (ANK03), berikut:

"... saat ini sih cukup ya Pak, cuman saat ini cukup cuman kadang terus saya nambah ilmu. saya sekarang saya dipaksa sama atasan saya untuk belajar semua produk. walaupun pengetahuan saya sangat kurang di travel tapi saya tetep turun. Cuman kalo nanti saya ga yakin untuk ngejamin pasti nanti saya telpon, telpon marketingnya "ini gimana ini gimana ini gimana" cuman kan kalo properti sama motor car kan udah sehari hari ya..." (FF.9.1.2-NK03)

"...cukup saya rasa ya.cukup pak poinnya cukup si kalo saya lihat, cukupnya dari sisi pekerjaan dia ya pak ya yang saya tadi...,saya bilang sih pak gitu, dia kan kerja underwriting; semua apa semua kebutuhan atas kerja underwriting sendiri dia udah maksudnya udah penuh gitu pak, udah penuh kalau ada permintaan juga dia bisa, bisa akomodasi gitu pak, kalo misalkan dari marketingnya apa gitu, komunikasi terus pak ..." (FF.9.1.2-ANK03)

Namun sebagian kecil narasumber menyatakan, bahwa kemampuan yang dimiliki karyawan melebihi dari perannya saat ini karena mereka merasa kurang tantangan. Ini terutama diungkapkan oleh narasumber NK07, ANK10, dan NK12, berikut:

"....kemampuan saya melebihi untuk menjalankan pekerjaan yang saat ini diberikan), He'e....(Karena challenges-nya kurang), Iya. Kalau saya sih merasanya challenges-nya kurang, Pak, gitu..." (FF.9.1.3-NK07)

"...sepertinya ada kemampuan lain yang dia tidak bisa. He'e, tidak dia keluarkan di sini gitu. (kemampuan yang dimiliki ini belum maksimal dilakukan). ..Mungkin kesempatan aja kali Pak..Kalau saya lihat Elly mungkin dia ada kemampuan di bidang marketingnya gitu lo. Ya jadi itu aja yang belum keluarnya di situ. *As a real* marketingnya belum keluar. Dia punya, dia ada kapasitas di sana..." (FF.9.1.3-ANK10)

"...melebihi sih pak...bisa dibidang gitu pak, (pengin pindah) ke marketing..iya..mungkin saya lebih bisa berkontribusi di sana..iya (bisa menggunakan kemampuan secara maksimal)..." (FF.9.1.3-NK12)

**Nilai-Nilai.** Nilai-nilai yang dimaksud adalah keyakinan dasar yang menjadikan mereka melakukan pilihan dalam hidupnya. Rasa syukur yang diyakini oleh Hensya (NK10) sehingga selalu berusaha bekerja dengan baik, selalu berusaha menjaga amanah, dan kepercayaan perusahaan dan atasan terhadap setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan, merupakan nilai-nilai pribadi dari Hensya (NK10). Hal senada juga diungkapkan oleh narasumber Endriko (NK26), sebagai upaya untuk membalas budi kepada ACI yang sudah membimbing dan dia berkeinginan untuk membesarkan ACI.

Berbeda dengan Nurani dan Neli, yang masing-masing mengungkapkan bahwa bekerja sebagai suatu ibadah dan bekerja merupakan suatu tanggung jawab. Sedangkan Rimo (NK22) dan Arsana (NK11) mengatakan, bahwa bekerja karena ada tujuan hidup.

“...ada tujuan yang ingin dicapai dalam hidup dan untuk mewujudkannya salah satunya dengan cara bekerja...”

**Minat.** Keinginan untuk menjalankan peran, memang dirasakan oleh sebagian karyawan dari *talent pool* setelah mereka diangkat sebagai karyawan tetap, walaupun awalnya sebagian besar dari mereka tidak bercita-cita untuk bekerja di asuransi. Namun akibat pilihan dan sudah menjalani masa pendidikan, pelatihan, dan pengembangan sekitar 2,5 tahun, akhirnya sebagian dari mereka menemukan *passion* di pekerjaannya.

Anwi (NK03) menyatakan bahwa, selain rekan kerja, bahwa pekerjaan yang dijalankan saat ini adalah pekerjaan yang memang menjadi *passionnya*. Begitu juga yang diungkapkan oleh Hensya (NK10) dan Endriko (NK26), dimana perannya sebagai supervisor di bagian klaim merupakan peran yang menjadi *passion* mereka. Sedangkan Lina mengatakan “I love my job”.

"... rekan-rekan kerja (yang seumuran), pekerjaan yang memang diharapkan (*passion*)..." (FF.10.1.1-NK02)

**Kepribadian.** Keperibadian merupakan sikap dari individu dalam menampilkan dirinya di depan umum. Willy (NM08) yang lebih menampilkan dirinya untuk mengerjakan pekerjaan yang tidak menoton, yang memang menjadi perannya saat ini adalah kepribadian yang dimiliki Willy. Berbeda juga dengan Vicy (NK02) dan Dena (NK08) yang lebih menunjukkan sikap untuk selalu bertemu dengan orang lain dalam menjalankan perannya.

Keperibadian yang tegas dari Dena, dimana dia berani untuk menolak pekerjaan yang dibebankan kepadanya merupakan kepribadian yang dia tunjukkan.

"... tapi sekarang saya memberanikan diri untuk bilang " TIDAK ", jika saya diberikan pekerjaan tambahan. Karna jika pekerjaan ditambah lagi, pekerjaan saya yang seharusnya saya kerjakan jadi terpending dan itu akan berpengaruh kepada nilai dari *client* kami ke saya pribadi dan juga kepada perusahaan saya berkerja.."

**Keluarga.** Keluarga memegang peranan sangat penting dalam memengaruhi keterikatan dari karyawan yang berasal dari *talent pool*. Faktor ini sudah muncul pada saat dilakukan survey pendahuluan. Mona (NK24) mengungkapkan, bahwa yang setia mendukung dia sebagai karyawan adalah Tuhan dan keluarga.

"...sampai dengan hari ini, saya kerja hanya untuk kemuliaan Tuhan dan keluarga. Sampai dengan hari ini juga, hanya itu yang menjadi kekuatan saya berkarya di ACI, khususnya ACI Bekasi.."

Sridea (NK05) mengungkapkan, bahwa selain keinginan pribadi, pengembangan-pengembangan diri dan tujuan hidup, faktor keluarga merupakan unsur penting dalam

memengaruhi keterikatan dia sebagai karyawan. Sedangkan Nurani, rela keluar dari perusahaan setelah bekerja selama 19 tahun di ACI, karena berkeinginan mengasuh dua anaknya yang sangat membutuhkan. Lain halnya dengan Engi, yang menyatakan bahwa semangatnya dalam bekerja karena berkeinginan untuk menjadikan keluarganya lebih baik.

“...saya semangat dalam bekerja ingin merubah nasib keluarga menjadi lebih baik, dikarenakan saya anak pertama dan cuma tinggal dengan nenek dan ayah saya, saya ingin membahagiakan mereka berdua. Tidak ingin ayah saya terlalu capek dalam bekerja, tidak ingin nenek saya yang sudah tua ikutan bekerja untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Saya ingin membalas jasa mereka dengan memiliki pekerjaan yang layak dan dapat memenuhi kebutuhan keluarga...”

***Work-Life Balance.*** *Work-Life Balance (WLB)* merupakan keseimbangan yang terjadi antara kehidupan pribadi karyawan dengan peran yang dijalankan di perusahaan. *Work-Life Balance* yang ditemukan terutama dikaitkan dengan jarak antara lokasi kerja dengan tempat tinggal karyawan, sebagaimana yang diutarakan oleh Afrido (NK15), bahwa kepindahannya dari lokasi kerja di Jakarta kembali ke daerah (Solo) karena dia lebih menginginkan keseimbangan antara bekerja dengan sosialisasi. Bisa bertemu dengan teman-teman lama, keluarga, dan kondisi kota yang tidak terlalu ‘crowdet’. Begitu juga dengan Hensya, Fari, Hilar, dan Lina yang lebih memilih pekerjaan yang dekat dengan tempat tinggalnya agar tidak terlalu menghabiskan waktu di jalan untuk menjalankan perannya. Bahkan Mona, menolak untuk dipindahkan dari cabang Bekasi karena lebih memilih kenyamanan dalam bekerja di cabang.

Hasil penelitian juga menunjukkan, bahwa faktor yang paling berpengaruh terhadap keterikatan karyawan yang berasal dari *talent pool*, antara lain tanggung jawab atau semangat diri, berkeinginan balas budi karena disekolahkan oleh ACI, faktor keluarga, keinginan pribadi atau minat, atasan atau pimpinan yang sesuai, rekan-rekan kerja yang sesuai, pengembangan diri atau pembelajaran, suasana kerja dan kejelasan pekerjaan atau proses kerja, nama besar perusahaan, gaji, karir, dan lingkungan perusahaan

Berdasarkan uraian-uraian di atas, makna yang ditemukan pada masing-masing faktor yang memengaruhi *engagement* karyawan yang berasal dari *talent pool*, antara lain:

- 1) Budaya organisasi, dengan makna bahwa budaya organisasi di tempat kerja sesuai dengan nilai-nilai yang dianut, yaitu budaya kerja sama, kekeluargaan, komunikasi, koordinasi, saling menghargai, toleransi waktu kerja, hubungan karyawan, dan toleransi terhadap stress kerja
- 2) Praktik MSDM, dengan dua makna antara lain: (a) fungsi *developing* yang berpengaruh betah atau tidaknya karyawan, antara lain: pelatihan, pengembangan karyawan (termasuk penilaian kinerja dengan KPI atau *Key Performance Indicator*, kemajuan karir, dan promosi); dan (b) fungsi *maintaining* yang berpengaruh betah atau tidaknya karyawan, antara lain: sistem remunerasi (bonus, gaji), lingkungan kerja, hubungan karyawan, waktu kerja, dan keseimbangan kerja dengan keluarga
- 3) Kepemimpinan dengan makna, antara lain: (a) kepemimpinan berpengaruh terhadap keterikatan, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antara pemimpin dan anggota yang dipimpin, seperti memberikan kesempatan pelatihan, gaya yang partisipatif, mau mendengarkan, supel, bisa diajak 'ngobrol seperti teman, kekeluargaan, mendidik, komunikatif, memberi perhatian, menjadi tauladan, berbudi

baik, berlaku *fair*, *wellcome*, dan memberikan support terhadap bawahan; (b) kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap keterikatan kerja karena tidak ada interaksi atau jarang ada interaksi antara pemimpin dengan anggotanya.

- 4) Komunikasi internal dengan makna, antara lain: (a) komunikasi internal dalam organisasi memengaruhi keterikatan sebagai karyawan, yaitu komunikasi dilakukan secara informal; (b) komunikasi internal dalam organisasi memengaruhi keterikatan sebagai karyawan, yaitu komunikasi dilakukan secara formal; (c) komunikasi internal dalam organisasi memengaruhi keterikatan sebagai karyawan, yaitu komunikasi dilakukan secara langsung; dan (d) komunikasi internal dalam organisasi memengaruhi keterikatan sebagai karyawan, yaitu komunikasi dilakukan secara tidak langsung.
- 5) Sistem dan kebijakan operasional organisasi yang berpengaruh terhadap komitmen, dengan makna antara lain: (a) sistem dan kebijakan operasional organisasi berpengaruh terhadap komitmen, yaitu sistem *information technology*; (b) sistem dan kebijakan operasional organisasi memengaruhi komitmen karyawan dalam bekerja karena memberi panduan dalam bekerja
- 6) Lingkungan kerja, dengan makna: (a) lingkungan kerja non fisik yang membuat betah bekerja yaitu hubungan karyawan, tidak adanya diskriminasi, komunikasi, kekeluargaan, pembelajaran, saling membantu, dilibatkan dalam *improvement* atau pengambilan keputusan; (b) lingkungan fisik yang memengaruhi betahnya karyawan bekerja, antara lain sistem penerangan ruangan, kursi dan meja kerja, tidak bising, duduk secara berdekatan, ruangan yang besar, fasilitas komputer yang diberikan, gedung yang dimiliki, kantor buka 24 jam, tempat kerja yang sempit, tumpukan file yang tidak rapi, dan partisi ruangan.



- 7) Atasan, dengan makna: (a) atasan merupakan partner kerja yang menyenangkan, karena hubungan atasan-bawahan, dan dalam hal penyelesaian tugas-tugas; (b) atasan bukan merupakan partner kerja yang menyenangkan, karena hubungan antara karyawan yang kurang harmonis
- 8) Rekan-rekan kerja, dengan makna: (a) rekan-rekan kerja mampu membuat bersemangat bekerja, karena interaksi informal, saling support, komunikatif, *coperative*, dan memiliki *chemistry* tertentu
- 9) Kemampuan, dengan makna (a) kemampuan yang dimiliki karyawan masih kurang untuk menjalankan peran saat ini, yaitu *conseptual skill*, *interpersonal skill*, dan *technical skill*; (b) kemampuan yang dimiliki sudah cukup untuk menjalankan peran saat ini karena setiap pekerjaan yang diberikan mampu dilakukan; (c) kemampuan yang dimiliki karyawan melebihi dari perannya saat ini karena kurang tantangan
- 10) Faktor individu yang paling memengaruhi keterikatan sebagai karyawan, antara lain: nilai-nilai (tanggung jawab atau semangat diri, berkeinginan balas budi karena disekolahkan oleh ACI), keluarga, *passion* (keinginan pribadi atau minat), kepribadian (atasan atau pimpinan yang sesuai, rekan-rekan kerja yang sesuai), dan pengembangan diri atau pembelajaran
- 11) Faktor pekerjaan yang paling memengaruhi keterikatan sebagai karyawan, antara lain: suasana kerja dan kejelasan pekerjaan atau proses kerja
- 12) Faktor organisasi yang paling memengaruhi keterikatan sebagai karyawan, antara lain: nama besar perusahaan, gaji, karir, dan lingkungan perusahaan.

### 4.2.3. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan *Employee Engagement*

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam pengelolaan *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool* ditinjau dari tiga proses manajemen sumber daya manusia, yaitu proses pengadaan peserta *talent (acquiring)*, proses pengembangan talent (*developing*), dan proses pemeliharaan dari para *talent (maintaining)*. Pengelolaan *employee engagement* pada masing-masing proses dimaksud akan diuraikan di bawah ini.

#### a. *Acquiring (Pengadaan Talent)*

*Acquiring* atau pengadaan *talent* merupakan proses untuk menyediakan sejumlah individu yang memiliki keahlian sesuai dengan kebutuhan organisasi, yaitu karyawan yang memiliki potensi dan keahlian penting yang dibutuhkan organisasi baik saat ini maupun masa-masa mendatang. Dalam penelitian ini, langkah *acquiring* dilakukan mulai dari perencanaan sumber daya manusia, *recruitment*, *selection*, dan *placement*.

**Perencanaan sumber daya manusia.** Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah dari organisasi untuk menentukan komposisi SDM yang tepat baik lokasi maupun tempat yang ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian khususnya melalui observasi ditemukan, bahwa perencanaan SDM belum dilakukan perhitungan secara kuantitatif. Hal ini lebih merupakan aktivitas rutin tahunan saja dari proses MSDM; bahkan Jafar Abdul, salah seorang *supervisor* Divisi *Human Resource* mengemukakan, bahwa belum ada perencanaan SDM khususnya bagi peserta *talent pool*. Namun demikian, para peserta *talent* yang diterima diharapkan nantinya akan memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada fungsi teknik asuransi, klaim dan marketing.

**Recruitment.** Recruitment merupakan langkah untuk menemukan dan menarik calon peserta *talent pool* agar melamar sebagai peserta *talent pool*. Langkah ini dilakukan oleh petugas di HR (*Human Resource*), khususnya petugas pada fungsi *Learning & Development* melalui pemasangan flayer, baik di media massa, seperti *portal on line, face book, whatsApp*, maupun pemasangan di kantor-kantor cabang PT. ACI di seluruh Indonesia. Selain itu referensi dari berbagai kalangan industri, media internal PT. ACI, bahkan sampai pada institusi pendidikan, seperti ke sekolah-sekolah SMU (Sekolah Menengah Umum), STMA Trisakti dan STIMRA.

Dalam sepuluh tahun terakhir, langkah *recruitment* sudah lebih mengarah pada pemberitaan secara luas jika dibandingkan sebelumnya. Pada tahap-tahap awal, kira-kira pada tahun 1993-1999 langkah *recruitment* dilakukan masih melalui referensi internal perusahaan. Bahkan sejak tahun 2008-2010 langkah *recruitment* pernah melalui *project Insurance Goes to Campus* yang diadakan oleh Dewan Asuransi Indonesia. Pada sekitar 5 tahun terakhir langkah *recruitment* sudah mengarah pada penggunaan media sosial *on line*. Data pada tiga tahun terakhir menunjukkan jumlah calon peserta *talent pool* yang berhasil dikumpulkan mencapai 150-200 lamaran.

**Selection.** *Selection* atau seleksi adalah langkah untuk menyaring atau memilih calon peserta *talent* yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan melalui persyaratan-persyaratan yang ditentukan. Langkah ini dilakukan oleh *professional* di divisi HR (*Human Resource*), yaitu kerja sama antara *professional* di fungsi *Learning & Development* dengan fungsi *recruitment & selection*. Selain itu, juga melibatkan *consultant eksternal*, terutama dalam melakukan *assessment* kesesuaian antara fungsi yang akan diemban dengan karakter yang dimiliki oleh peserta.

Pada langkah penseleksian ini, dilakukan melalui seleksi administratif, wawancara, dan *foto character*. Adapun persyaratan umum dalam proses seleksi meliputi keluarga kurang mampu secara ekonomi namun berprestasi secara akademik; bersedia menjalani ikatan dinas selama tiga tahun setelah diangkat sebagai karyawan tetap, bersedia ditempatkan di unit-unit kerja PT. ACI seluruh Indonesia, dan lulus seleksi *foto character*.

Berdasarkan kriteria seleksi yang ditentukan, peneliti menemukan beberapa unsur *engagement*, antara lain: *organization commitment*, *integrity*, *achievement orientation*, minat para calon, dan *job fit positioning* dari *foto character*.

**Placement.** *Placement* atau penempatan merupakan langkah untuk mengalokasikan para *talent* yang sudah memenuhi persyaratan sebagai karyawan tetap pada unit kerja tertentu berdasarkan minat, kompetensi, hasil *assessment* selama menjadi peserta *talent pool*, dan kebutuhan perusahaan. Sebelum ditempatkan di unit kerja tertentu, peserta *talent* terlebih dahulu menjalani masa uji coba selama enam bulan. Selain itu, peserta juga diajak berdiskusi untuk menentukan ketepatan dalam proses penempatan.

Selain temuan-temuan di atas, narasumber mengungkapkan, bahwa pada dasarnya mereka setuju dengan system pengadaan tenaga kerja yang meliputi langkah perencanaan, recruitment, penseleksian, dan penempatan para peserta *talent* menjadi karyawan tetap. Namun mereka berharap agar dilakukan monitoring setelah penempatan, bahwa kandidat yang lulus seleksi benar-benar dari keluarga ekonomi lemah, agar penempatannya pada fungsi-fungsi asuransi di perusahaan sebagaimana kriteria seleksi pada awalnya.

"...saya pikir selama ini sudah berjalan bagus pak...Cuma magang (peserta *talent pool red*) ini harus berkelanjutan, kalo magang (peserta *talent pool red*) dia udah clear dikembalikan ke daerah setelah itu anak anak ini jangan dilepas..." (MS.1.1.1-ANK04)

"...harusnya memang masih lebih fokus pada anak-anak diluar daerah sih Pak, dan itu ya sejauh ini sih kita sudah lakukan sebenarnya. Cuma memang kondisi kelemahannya adalah nggak semua dari peserta magang (peserta *talent pool red*) kita secara jujur adalah orang-orang yang kekurangan secara finansial gitu..." (MS.1.1.1-HR04)

"...kalau saya sih setuju Pak, rekrutmen, terus tadi apa? seleksi oke, itu sudah oke, cuma tinggal masalah penempatan aja. Penempatan kalau saya ngelihat kan di anak-anak magang beasiswa (peserta *talent pool red*) ini fokusnya ke asuransi kan karena kuliahnya pun asuransi, cuma kadang saya melihat ada penempatan-penempatan yang nggak pas sih, misalnya dia ditempatkan di finance, di accounting..." (MS.1.1.3-ANK10)

#### **b. *Developing (Pengembangan Talent)***

*Developing* atau pengembangan *talent* merupakan aktivitas untuk memastikan bahwa pengetahuan, keahlian dan kinerja karyawan memenuhi kebutuhan organisasi saat ini maupun jangka panjang melalui pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, *talent management* dan *organization development*. Dalam penelitian ini, langkah *developing* dilakukan melalui aktivitas pendidikan, pelatihan, dan pengembangan peserta *talent pool* dan karyawan.

**Pendidikan.** Pendidikan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah upaya untuk meningkatkan kompetensi para peserta *talent pool* agar mampu mengerjakan pekerjaan yang akan diemban jika sudah diangkat sebagai karyawan tetap. Sebelum diangkat sebagai karyawan tetap, proses pendidikan dilakukan di dua institusi pendidikan, yaitu Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti dan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Risiko dan Asuransi, yang kedua-duanya berkedudukan di Jakarta. Adapun jenjang pendidikan akademik yaitu pada program vokasi Diploma 3 asuransi umum.

Mereka mengikuti pendidikan pada hari Jumat dan Sabtu setiap minggu selama 3 (tiga) tahun; sedangkan pada hari Senin sampai dengan Kamis, para peserta melakukan *on*

*the job training* di perusahaan. Semua biaya selama pendidikan, termasuk biaya akomodasi dan uang saku ditanggung oleh perusahaan. Syarat kelulusan dalam program pendidikan adalah perolehan ijazah dari institusi pendidikan dengan indek prestasi kumulatif (IPK) minimal 2.5 pada skala 4.

**Pelatihan.** Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kompetensi para peserta *talent pool* dan karyawan agar mampu mengerjakan pekerjaan yang saat ini menjadi tanggung jawabnya. Sebelum mereka diangkat sebagai karyawan tetap, pelatihan sepenuhnya diadakan di perusahaan melalui metode *on the job training (OJT)* dengan rotasi kerja setiap empat bulan di masing-masing unit kerja, khususnya pada fungsi marketing, teknik asuransi, dan klaim. Selain itu, peserta juga diikutsertakan dalam program pelatihan *service quality* yang diadakan di internal perusahaan.

Selama menjalani rotasi kerja, kinerja peserta dinilai oleh masing-masing *user*. Selain itu, setelah menyelesaikan setiap rotasi kerja, peserta diwajibkan membuat laporan praktik kerja yang nantinya akan menjadi salah satu kriteria dalam penentuan pengangkatan sebagai karyawan tetap. Sedangkan pelatihan setelah para peserta *talent pool* diangkat sebagai karyawan tetap, umumnya diadakan di internal perusahaan berdasarkan rekomendasi dari atasan masing-masing. Jenis-jenis pelatihan tersebut, meliputi peningkatan kompetensi pada bidang *conseptual*, *interpersonal*, dan *technical insurance*. Hal ini ditemukan pada kalender pelatihan tahunan PT. ACI dan observasi di Pusdiklat Pelatihan ACI, Puncak.

**Pengembangan.** Pengembangan pribadi merupakan proses untuk meningkatkan kompetensi dan pribadi yang bukan hanya mampu mengerjakan yang menjadi tanggung jawabnya, namun juga pada pengembangan pribadi karyawan dan peserta *talent pool*.

Proses pengembangan sebelum mereka diangkat sebagai karyawan tetap dilakukan oleh *user* masing-masing di tempat melakukan praktik kerja, koordinator dan petugas pelaksana program *talent pool*. Namun, sebagian besar proses pengembangan dilakukan melalui sistem mentoring dari mentor yang dipilih oleh koordinator. Para mentor ini pada umumnya adalah senior manager di beberapa unit kerja. Mereka inilah yang selama ini menjadi mentor peserta *talent pool*, baik terkait dengan proses pelatihan, pendidikan, maupun permasalahan-permasalahan yang dihadapi di asrama, termasuk masalah-masalah pribadi sekali pun.

Sedangkan proses pengembangan setelah mereka diangkat sebagai karyawan tetap, pada umumnya dilakukan oleh atasan masing-masing. Peneliti kurang menemukan fakta-fakta adanya pengembangan dilakukan secara sistematis dari masing-masing atasan mereka. Namun peneliti menemukan, bahwa beberapa karyawan yang berasal dari *talent pool* terpilih dalam program *talent pool* karyawan berprestasi yang dikoordinasikan oleh Departemen *Learning and Development, Human Resource*.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan terhadap narasumber, sebagian besar mereka menyatakan bahwa sistem pelatihan, pendidikan, dan pengembangan yang dilakukan membuat karyawan betah bekerja, namun agar lebih difokuskan pada pembelajaran, dan perlunya peningkatan pada pelatihan *soft skill (interpersonal skill)*. Bahkan peningkatan *soft skill* muncul juga dari hasil *group discussion* yang dilakukan.

"...kalau pendidikan kan kita juga sudah cukup bagus, maksudnya kita juga ya kuliahnya kan di universitasnya juga bagus, bukan universitas jelek gitu. Ya, praktik rotasinya itu mungkin mereka banyak yang kecewa ya. Karena mungkin yang dia kerja, apa ya, yang tadi saya bilang maksudnya yang dia menganggap pekerjaan ya cuma kalau cuma foto copy gitu, kayaknya ah itu kan bukan pekerjaan yang mudah gitu. ..Tapi seenggak-enggaknya ada pelajaran itu buat dia kan belajar juga gitu lo. Jadi kadang-kadang kan mereka cuma admin-admin doang, yang cuma kalau lihat sih mereka bilang sih ya cuma ngetik, kadang-kadang ya bikin sebetulnya bagus juga

kalau bisa belajar bikin surat penawaran itu sudah bagus; itu kan pelajaran juga buat mereka gitu lo. Jadi mereka itu suka agak-agak kecewa begitu. Maksudnya bukan kecewa gimana, ya gue kok dirotasi sini nggak dapat ilmu gitu, cuma gini-gini doang. (MS.2.1.1-HR05)

"... sudah jauh lebih baik pak, kalo dulu sih pengalaman saya gak ada jadwal tahunan yang disebar di awal tahun sama HRD kan, tapi sekarang udah jelas jadi kita tau jelas kita mau ikut yang mana kita daftar, sistem daftarnya pun sekarang sudah lebih maju kan pakai google form jadi kita gak tulis tangan segala macem jadi lebih simple dan lebih baik pak...cuma mungkin ada traning-training motivasi segala macem, ya perlu harusnya sih *soft skill* nya juga perlu kan ditingkatin gitu..." (MS.2.1.2-NK16)

Selain itu, atasan dipandang sudah memberikan pelatihan *technical skill*, namun agar setiap pelatihan yang diadakan perlu dilihat hasil yang sudah dicapai oleh karyawan.

### c. *Maintaining (Pemeliharaan Talent)*

Maintaining atau pemeliharaan karyawan, termasuk mempertahankan karyawan merupakan aktivitas-aktivitas memelihara, mengurus, menjaga, dan menyokong karyawan agar tetap berkinerja dan memberikan yang terbaik bagi organisasi. Dalam penelitian ini, usaha-usaha yang telah dilakukan oleh perusahaan agar karyawan merasa betah bekerja, antara lain dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan perusahaan, adanya sentuhan-sentuhan pribadi atau hubungan yang bersifat informal, komunikasi secara terbuka, pengadaan pelatihan-pelatihan, dan pemberian *reward* materi (terutama gaji).

Karyawan memandang, bahwa dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan perusahaan akan merasa dihargai, sentuhan secara pribadi akan membawa lebih betah bekerja, komunikasi yang terbuka juga akan membuat karyawan merasa lebih nyaman, apalagi diberikan pelatihan-pelatihan yang belum tentu diperoleh di perusahaan lain. Namun demikian, kerap kali pemberian *reward* materi (terutama gaji) menimbulkan kekecewaan dan membuat karyawan tidak betah bekerja.



"...kalau usaha-usaha buat dia betah sih selalu diajak ya Pak apa namanya berkomunikasi dalam kegiatan.. Jadi pendekatannya lebih ke personal sih Pak. Kalau misalkan apa namanya kita mau jalan ke mana kita ajak, kita libatin kayak gitu. Terus kayak buat ulang tahun, tadinya hanya marketing, dia nggak pernah ikutan, kita libatin. Jadi setiap marketing ulang tahun kan pasti kita kasih kado ni Pak, dia juga mau terlibat..partner kerja juga tapi teman juga, adik juga gitu..." (MS.3.1.1,2,3-ANK01)

"...dua tahun kemarin ga ada saya cuman sering dijanjiiin doang sama Jansen..Sekarang dia kayak berusaha untuk naikin gaji saya buat bikin, dia ngebantuin saya juga buat *show up* juga sih. Pak Made ini kan mau denger gitu, saya juga berani *speak up* gitu, itu juga ngebantu sih Pak. yang bikin betah gitu ya?. itu *training-training* yang sering ke Ciloto. Nah makanya baru tahun ini boleh pada ikut training, diijinin gitu. Makanya training juga salah satu yang bikin terikat sama ACI sih. Di tempat lain kalo misalkan kita lagi..aku kan namanya kuliah asuransi, temennya asuransi semua kan pak, training kayak begini kayaknya jarang banget, cuman di ACI doang. Iya jadi kayak menurut ku ada training kayak gini ngerasa kayak di...apa ya, kayak ngerasa dipeduliin gitu lho sama management ACI, gitu. Makanya ACI tuh kadang suka dibilangnya yang dibanggakan sama ACI itu Cilotonya.. Kita ga ada liburan satu ACI atau segala macem. Iyaa, kalo menurutku perlu sih, dulu sih KCU sama tim saya pernah tuh ngadain tapi kan dananya emang terbatas sekarang udah ga pernah lagi. Kayaknya *gathering* kayak gitu, misalnya satu pusat nih atau gabung sama yang lain kayaknya perlu sih Pak kayak gitu *gathering*, sekali lah heeh heeh..." (MS.3.1.3,4,5-NK08)

Oleh karenanya, sebagaimana besar karyawan menyatakan bahwa sistem untuk mempertahankan atau pemeliharaan karyawan yang berasal dari *talent pool* belum berjalan dengan optimal, karena *reward* materi (terutama gaji) yang kurang sesuai, dan belum dilakukan monitoring, khususnya setelah mereka diangkat sebagai karyawan tetap dan ditempatkan di berbagai unit kerja, sebagaimana pernyataan berikut:

"...belum ya. Kalau aku bilang optimal, nggak terlalu juga ya. Kadang-kadang mereka yang tadi bilang kalau misalkan sudah diangkat ya sudah bablas begitu doang gitu. Terus juga yang *user-usernya* ya tertentu doang yang berasa mereka ini, paling. Ya gini ya, bukannya nggak maintain, gimana, mereka mungkin maintain ya, karena benefitnya yang kurang, *usernya* juga nggak bisa ngebantu, gimana dia mau maintain gitu lo....Kadang kan ya kalau bilang sebetulnya kita di sini kalau ngomong *confidential* masalah *salary* itu ini. Anak magang (peserta *talent pool* red) di ACI itu nilai jualnya di luar tinggi gitu lo..Kadang-kadang benefitnya kita sama asuransi lain

nggak terlalu jauh ya. Cuma mungkin kan mereka itu yang rata-rata yang sudah mau mulai-mulai mau *married* lah, mau itu, mereka itu suka kita yang benefit yang mereka itu suka takut itu di masalah benefit ini ya *hospitality* ya, itu ya yang mereka itu suka takut karena rawat inap, rawat jalannya, mereka itu, kesehatan. Haduh kalau nanti punya anak gimana ya, aku belum dapat ini gini-gini..." (MS.3.2.1,2-HR05)

Berdasarkan hasil-hasil penelitian sebagaimana di atas, makna yang ditemukan pada subfokus peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam pengelolaan *employee engagement*, antara lain:

- 1) Pada proses *acquiring*, makna yang ditemukan, antara lain: (a) Saya setuju dengan sistem perencanaan tenaga kerja, recruitment, seleksi dan penempatan peserta magang beasiswa untuk menjadi karyawan di perusahaan ini. Namun perlu dilakukan monitoring setelah penempatan; (b) Saya setuju dengan sistem perencanaan tenaga kerja, recruitment, seleksi dan penempatan peserta magang beasiswa untuk menjadi karyawan di perusahaan ini. Namun perlu mencari kandidat dari kalangan ekonomi lemah; (c) Saya setuju dengan sistem perencanaan tenaga kerja, recruitment, seleksi dan penempatan peserta magang beasiswa untuk menjadi karyawan di perusahaan ini. Namun penempatan agar dilakukan pada bidang asuransi
- 2) Pada proses *developing*, makna yang ditemukan, antara lain: (a) sistem pelatihan, pendidikan, dan pengembangan yang dilakukan membuat karyawan betah bekerja, namun agar lebih difokuskan pada pembelajaran dari karyawan yang berasal dari *talent pool*; (b) sistem pelatihan, pendidikan, dan pengembangan yang dilakukan membuat karyawan betah bekerja, namun perlu peningkatan pada pelatihan *soft skill (interpersonal skill)*; (c) atasan memberikan pelatihan *technical skill*; dan (d) pelatihan yang dilakukan agar dilihat hasilnya

- 3) Pada proses *maintaining*, makna yang ditemukan antara lain: (a) usaha-usaha yang sudah dilakukan oleh perusahaan untuk membuat karyawan betah adalah dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan; (b) usaha-usaha yang sudah dilakukan oleh perusahaan untuk membuat karyawan betah adalah adanya sentuhan-sentuhan pribadi atau hubungan yang bersifat informal; (c) usaha-usaha yang sudah dilakukan oleh perusahaan untuk membuat karyawan betah adalah adanya komunikasi secara terbuka; (d) usaha-usaha yang sudah dilakukan oleh perusahaan untuk membuat karyawan betah adalah pengadaan pelatihan-pelatihan; (e) usaha-usaha yang sudah dilakukan oleh perusahaan untuk membuat karyawan betah adalah pemberian *reward* materi (terutama gaji)
- 4) Makna lain yang ditemukan, antara lain: (a) sistem untuk mempertahankan atau sistem pemeliharaan bagi karyawan yang berasal dari *talent pool* belum berjalan dengan optimal, karena *reward* materi (terutama gaji); (b) sistem untuk mempertahankan atau sistem pemeliharaan bagi karyawan yang berasal dari *talent pool* belum berjalan dengan optimal, karena monitoring yang belum dilakukan.

#### **4.2.4. Strategi Manajemen Talenta (*Talent Management*) untuk Menjaga atau Meningkatkan *Employee Engagement***

Dari berbagai metode pengumpulan data yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa tingkat *engagement* karyawan yang berasal dari *talent poll* cenderung menurun atau rendah. Hal ini terutama disebabkan oleh kurang terpenuhinya kebutuhan *reward* materi; dan kondisi ini rawan setelah ikatan dinas mereka berakhir.

"...kalo untuk saat ini sih saya rasa kayanya enggak terlalu *engage* apalagi untuk level" maksudnya yang level anak-anak milenial yang sekarang maksudnya dibandingkan dengan yang sudah lebih senior mungkin dia lebih *engage* karena kan dari segi masa kerja juga kan, jenis kerjaan, tapi kalo anak-anak yang milenial

sekarang sih saya rasa kurang *engage* sih, karena mereka kan motivasi mereka kerja tuh cari duit, mereka merasa kok kayanya gak punya *chance* naik..." (TM.1.1.1-HR02)

"... akhir-akhir ini memang sedikit menurun sih Pak. Jadi tiga tahun mereka magang (setelah ikatan dinas); nah setelah itu, bahkan sebelum masanya mereka selesai itu mereka sudah mulai...cari-cari diluar Pak. (Mereka sudah *shopping* diluar), iya. Faktor yang mempengaruhi mereka, tingkat *engagement* yang rendah)...materi sih Pak..." (TM.1.1.1-HR03)

"...kalau belakangan-belakangan ini karena kalau saya bilang kondisi ACI yang membuat mereka kecewa. Dalam satu hal ini adalah melihat ini gini, konsistensi kenaikan *salary* itu nggak ada yang pasti. Kedua adalah bonus. Bonus itu janji angin surga ada, tiba-tiba angin surga hilang gitu lo. Jalan pertama itu menurut saya gaji dulu, konsisten saja. Setiap Desember naik, naik nggak Desember. Iya. Dan satu hal yang mau bonus biasanya kalau menurut misalnya ini bonus, kalau mau keluar nggak mau di Desember, keluar ke siapa pada saat anak masuk sekolah. Itu mereka tertolong.Iya.Iya, jangan ditunda-tunda-tunda-tunda suka-sukanya jangan..." (TM.1.1.1-NM04)

Oleh karenanya, sebelum melakukan penerimaan peserta *talent pool* perlu dipersiapkan perangkat-perangkat permagangan (perangkat-perangkat untuk melakukan manajemen talenta), seperti kebijakan yang akan diberlakukan, *team* yang akan mengelola, kriteria-kriteria seleksi, sumber-sumber kandidat, dan manajemen remunerasi). Hal ini dilakukan agar mereka kalau sudah menjadi karyawan merasa betah bekerja di perusahaan.

"...menurut saya sih apa yang sudah dilakukan HRD selama ini sudah bagus, tapi berjalannya waktu, mereka sudah ada pengalaman ni, sudah ketemu orang luar, sudah mulai terpengaruhi ini, mulai ngebanding-bandingin. Nah ini sudah kena di sini ni. Iya, kita kurang bisa merangkul mereka ni. Mereka jalani ni kan mereka dapat uang saku, mereka anggap itu kekecilan, Kekecilan. ... Iya. (apalagi kenaikan gajinya) meleset-meleset, . Iya (Manajemen remunerasi yang perlu diperhatikan)..." (TM.1.2.1-NM07)

Dalam hal melakukan *recruitment* peserta, sebagian besar narasumber mengungkapkan bahwa strategi untuk merekrut peserta *talent pool* (magang) saat ini sudah baik, namun perlu lebih memaksimalkan sumber-sumber kandidat dari daerah atau cabang

PT. ACI, sekolah-sekolah, dan kandidat yang sesuai *passion* di asuransi. Begitu juga pada saat dilakukan seleksi, agar lebih menekankan pada *passion*.

"...kalo dari seleksi awalnya sih gak terlalu gak terlalu ini sih pak menurut saya masih oke gitu cuman mungkin pada saat kita bertemu dengan dia sih pak orang itu bahwa harus diyakinkan dulu bahwa mereka memang tertarik di dunia asuransi gitu pak dengan catatan dengan catatan artinya mereka bersedia untuk memang terjun di dunia baru dengan meninggalkan yang sebelumnya dia udah lakukan, *willing* untuk belajar hal baru. menurut saya kalo dia gak gak keliatan *willing* mau belajar hal baru itu khan untuk betahnya kayanya akan semakin berkurang sih karena ya kan hal-hal kita disini kan pasti asuransi kan pak, berarti dia harus memang tertarik dulu ngambil di asuransi; iya paling tidak ada keinginan ingin tau sih pak maksudnya keinginan bahwa dia mau. ketertarikan iya. (terhadap asuransi). jadi gak cuman mau ikut beasiswa karena gratis gitu gak,..." (TM.2.1.2-HR01)

"...tim saya *prefer* saya di anak magang pak itu. Nah itu juga pak dari seleksi rekrutmen anak-anak magang pada saat rekrut kita juga mungkin ya bapak gak bisa memilah-milah... memang pada saat perekrutan awal, cuma pada saat dia mau uji coba penempatan, pada saat itu kan baru keliatan ini masuknya ke admin ini masuknya ke marketing. punya potensi untuk jadi marketing itu mungkin..cuma dua itu pak, gak banyak pak yang kita bisa pilihan, kalopun kita terima ada kita terima dengan berat terpaksa. iya tapi harus ada harus ada gimana ya anak itu punya pede juga pak (ada talentnya)...*exactly* itu pak yang kita butuhkan disitu..." (TM.2.1.2-NM03)

Strategi pengembangan yang berpengaruh terhadap keterikatan karyawan dari *talent pool* dilakukan mulai dari pengembangan pada saat mereka masih sebagai peserta program *talent pool*, maupun setelah diangkat sebagai karyawan. Strategi-strategi pengembangan yang dapat dilakukan, antara lain: pendidikan dan pelatihan pada saat sebagai peserta *talent pool*, pelatihan setelah sebagai karyawan, pengembangan pribadi, dan penilaian kinerja.

Hasil wawancara menemukan, bahwa strategi pendidikan dan pelatihan terhadap peserta *talent pool* yang dilakukan selama ini sudah bagus, namun perlu ditingkatkan agar memang benar-benar bahwa sistem pendidikan dan pelatihan fokus pada pembelajaran.

Sedangkan, setelah mereka sebagai karyawan, perlu dilakukan pelatihan-pelatihan yang bersifat *soft skill*.

"...menurut saya sih apa yang sudah dilakukan HRD selama ini sudah bagus.... kebanyakan kerjanya diberikan yang terlalu sepele, *foto copy filing-foto copy filing*, suruh sana-suruh sini. Mereka juga berharap sebenarnya mendapatkan ilmu gitu lo, walaupun saya sudah memotivasi mereka bahwa apapun yang mereka kerjakan mereka ambil positifnya lah (TM.3.1.1-NM07)

"...kalau dari pelatihan sih saya melihat mungkin kita perlu menurunkan *core value* perusahaan sih Pak dalam bentuk pelatihan-pelatihan. Jadi maksud saya turunan dari *core value* kita gitu lo. Yang *core value* kita *which is* saya juga berusaha nangkap kita nggak state secara jelas gitu, misalnya kalau di *company* lain misalnya contoh ada TRUST, T nya apa, ini apa gitu. Alat bantu nya biasanya kan kita pakai mungkin kita bisa pakai apa itu banner atau apa. Pokoknya *training induction* kita perlu maksudnya kasih mereka dengan--- (Announce mereka). Iya. Dengan maksudnya kita itu value nya seperti ini-seperti ini..." (TM.3.2.1-HR04)

Pada saat melakukan pengembangan, khususnya pengembangan pribadi, strategi yang dapat dilakukan adalah monitoring melalui sistem mentoring (induk semang), dan hasil dari program pengembangan agar ada penyesuaian dengan kompensasi. Bahkan strategi pengembangan melalui monitoring muncul juga pada saat *group discussion*.

".. satu lagi juga pak yang buat saya ini pak. kadang-kadang mungkin pak karena udah diangkat karyawan tetap kan udah ga balik ke kita lagi. Cuma ini opini saya aja pak bahwa kemungkinan besar kita kalo misalnya bapak liat itu, itu mungkin *leadership* di tempat dia di tempatkan juga bisa pak. Dalam hal seperti itu mungkin dia masih bisa di di apa apa pertahankan andai kata mungkin ada pola 'induk semang' , pak artinya masih bisa.he..eh mengadu terus curhat gitu loh pak dan mungkin dikasih *guidance* oh ya lu jangan begini jangan begitu atau apa gitu, tapi seperti yang saya alami juga saya sudah buka pintu pun tidak semuanya bisa...itu hanya selesai sampai penempatan padahal sebetulnya masih bisa dilanjutkan di tarik lagi misalnya karir track jadi setelah itupun masih ada yang benang yang dipegang oleh HRD untuk...saya gak tau tapi bayangan saya jadi ada sesuatu yang masih kita lakukan sesudah penempatan, mungkin gitu pak (walaupun dia sudah ditempatkan tetapi HRD gak lepas)...betul, (atau bisa juga di buat seperti talent khusus untuk mereka gitu ya *talent pool* khusus untuk mereka)..iya atau kalo enggak mereka boleh ditanya misalnya seandainya anda butuh seorang mentor katakan bukan itu, mentor ya mungkin selama satu tahun atau dua tahun ada disini, siapa yang anda pilih, artinya gini pak kita selesaikan program yang apa magang ini tidak hanya sampai diangkat...he;eh tapi setelah penempatan pun masuk satu dua tahun itu kita masih ada

sedikit pegangin dia untuk ya supaya jangan lepas, sia-sia kerjaan kita yang udah disini kalo kaya begini pak gitu.... iya itu sudah memadai (rekrutment & seleksi) nah cuma tinggal untuk yang kita perlu sedikit benahi adalah yang proses sesudahnya itu pak, pada waktu penempatannya itu yang mungkin alatnya ya mungkin perlu ditinjau lagi gitu loh apakah memang dengan dia bilang merasa cocok di marketing terus di taro di BDD (red Business Development Divisin). setelah dia apa penempatan eh bukan penempatan apa..., uji coba itu, dia harus melaporkan kembali misalnya kita kasih menurut dia karakteristik dari pekerjaannya itu dia apa saja yang bisa dia temukan, nah dari situ kan kita melihat bagaimana dia melihat..." (TM.3.3.1-NM06)

"...kalo dari sisi pengembangan mungkin yang belum maksimal dan sekarang kita lagi coba ke sana itu program-program *talent pool* sih. Tetapi itu juga harus diikuti dengan *ending* yang enak ya, maksudnya *result* nya apa gitu. Iya, misalnya apa yang dia peroleh, kalau dia lulus program ini dia dapat apa, atau kesempatannya apa buat dia gitu lo. Kalau misal kesempatan itu belum ada, kompensasi lainnya apa gitu..." (TM.3.3.1,2-HR04).

Dari wawancara dan *group discussion* dengan narasumber, strategi penilaian kinerja yang perlu dilakukan agar karyawan yang berasal dari *talent pool* kinerjanya dapat ditingkatkan, adalah penilaian kinerja yang lebih *fair* dengan kriteria-kriteria yang jelas dan dibuat target-target yang harus dicapai (*Key Performance Indicator* atau KPI). Selain itu, agar hasil penilaian kinerja dikorelasikan secara *significant* dengan kompensasi yang diperoleh karyawan.

"... penilaian kinerja itu menurut saya bagus sekali, namun kembali lagi pada saat *adjustment* itu tidak disangkutnakan sama sekali pak. Iya hanya sebatas kita *review* di ruangan itu, tapi sesudah itu, what? *Reward* nya tidak ada pak; benar kita saat sekarang secara ini sedang tidak baik ya *result*, tapi kita juga mesti liat kompetitor kita itu juga *aim on a work* staff pak. Itu adalah track buat kita pak, kalo kita tidak mengimbangi itu maka kompetitor dengan senang hati ambil dari kita. Jujur kalo kami kita sebagai karyawan ya mohon maaf kalo di lokal itu lebih banyak toleransinya juga sih pak ya, tergantung atasan kan pak. Kalo *joint venture* kan ada KPI. KPI yang bisa di inikan pak kriteria kita KPI itu tercapai maka you dapet sekian KPI dapet sekian gitu kan dan semua sudah terformat pakemnya.... *Like and dislike* gitu pak akhirnya....ya pak..." (TM.3.4.1,2-NM03).

Strategi retensi yang dilakukan untuk meningkatkan keterikatan karyawan dapat dilakukan melalui dua program, yaitu program yang bersifat jangka pendek dan program jangka panjang. Program jangka pendek yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *employee engagement* adalah pemberian *reward*, karir, dan semacamnya. Sedangkan program yang bersifat jangka panjang adalah adanya dukungan, perhatian, *team* dan kekompakan; termasuk ada program olah raga, *outing*, nari, *sharing & caring*.

"...kalau kita fokus materi juga ga akan lama ya.. Jadi itu juga bukan solusi yang baik ya..Saya percaya, kalau materi itu cuma satu dimensinya ya....misalnya kalau di atasannya, kita musti liat bawahannya ya..Jadi selain pekerjaan ya, kita memahami kesulitan, kita harus memahami kesulitan dia, misalnya keluarganya *back groundnya* gitu, kita mesti memahami itu..Heeh..jadi itu yang harus ada pendekatan yang apa ya.. *humanist* lah gitu ya....(supaya lebih *long term* sifatnya). Iya..iya.. Jadi musti level yang beda, level yang manager ke bawah ya..Yaa yang langsung membawahi mereka-mereka ini..Trus kalau keterlambatan ada yang pernah saya liat sih memang ada yang rumahnya jauh sekali pak. Remunerasi... Agak sulit ya kalau udah remunerasi..Sebenarnya kalau remunerasi, memang kita ada, ada kelemahan juga di sistem..Bukan hanya untuk magang ya..Ya pertama, remunerasi itu udah kayanya lebih *top down* ya, jadi susah..Iya..lebih ke *top down*, jadi dari atas yang udah nentuin... kebersamaannya, perhatian dari ya usernya juga..." (TM.4.1.1,2-NM08)

Selain temuan-temuan di atas, narasumber juga memberikan rekomendasi agar keterikatan karyawan yang berasal dari *talent pool* dapat ditingkatkan. Langkah-langkah yang perlu dilakukan, antara lain: monitoring dengan penerapan sistem mentor, penerapan kebijakan remunerasi dan pemberian *reward* materi yang sesuai, dan penerapan kebijakan *career path*.

"... *monitoring* perkembangan karir..Heeh.. Oke..event udah dilepas ke usernya tetap perlu di pantau gitu.. kalau mereka mentok kita cariin jalan lain. (bukan berarti *usernya* kita tidak percaya) Engga juga sih pak..Usernya kan udah kita kasih kesempatan mengembangkan dia, sejak dia penempatan mungkin 2-3 tahun menjelang dia benar-benar ikatan dinasnya mau selesai. Kan malah ada yang cut atasan takut anak buahnya lebih maju ntar gua dilompatin gitu..." (TM.4.2.1-NM01)



"... Itu tadi aja sih pak mungkin tantangan disusul dengan benefit, maksudnya ada *challengenya* gitu misalnya sebulan itu biasanya dia berapa bisa *follow up* dia dapetnya nanti kalo misalnya dia bisa naik sampe berapa *follow up* sampe ini lagi dia dapet apa gitu...(berarti target KPI nya), iya. (*Performant* indikatornya untuk menyatakan bahwa anak itu berhasil atau tidak), memang perlu diperhatikan lagi kesejahteraan nya mereka kalo apakah sudah cukup segini gitu, itu trus kalo untuk yang level dibawahnya ya mungkin perlu dikasih tantangan lebih sih pak intinya gitu...(tapi beberapa diantara mereka tetep *stay* di ACI), ya. Mereka udah *engage* mereka udah nyaman dengan lingkungan dan pekerjaannya. Lingkungan memang disini jauh lebih enak, cuman kan gak selamanya kita kerja cuman cari lingkungan enak aja pasti kan ada kebutuhan-kebutuhan lain juga sebenarnya itu sih. Dari segi atasan, rekan kerja, kalo disini kan maksudnya gak semuanya tuh ada barrier gitu loh maksudnya yang ketika lagi kerja ya kerja tapi ketika lagi sehari-hari ya ya oke lah gitu sebagai teman atau apa maksudnya dan *no hard feeling* gitu pak kalo kadang-kadang *reward* ya pak (obatnya untuk meningkatkan *engagement*)....*reward*. ya dua-duanya nya sih pak (*reward and challenge*). Umum, yaitu sih pak *reward* sama sama *clarity* untuk *career path*. HR itu perlu...support he..eh..." (TM.4.2.2,3-HR02)

Dengan demikian, makna yang ditemukan pada subfokus Strategi Manajemen

Talenta dalam Meningkatkan *Employee Engagement*, , antara lain:

- 1) Tingkat *engagement* karyawan yang berasal dari *talent poll* cenderung menurun atau rendah. Hal ini terutama disebabkan oleh kurang terpenuhinya kebutuhan *reward* materi. Kondisi ini rawan setelah ikatan dinas mereka berakhir.
- 2) Hal yang seharusnya dipersiapkan oleh perusahaan sebelum merencanakan untuk merekrut peserta magang beasiswa agar mereka kalau sudah menjadi karyawan merasa betah bekerja di perusahaan adalah perangkat-perangkat permagangan (kebijakan yang akan diberlakukan, *team* yang akan mengelolaa, kriteria-kriteria seleksi, sumber-sumber kandidat, dan manajemen remunerasi)
- 3) Strategi dalam hal merekrut peserta magang saat ini sudah baik, namun perlu lebih memaksimalkan sumber-sumber kandidat dari daerah atau cabang PT. ACI, sekolah-sekolah, dan kandidat yang sesuai *passion*

- 4) Strategi dalam hal menseleksi peserta magang saat ini sudah baik, namun perlu lebih menseleksi kandidat-kandidat yang sesuai *passionnya*
- 5) Strategi pendidikan dan pelatihan peserta *talent pool* selama ini sudah bagus, namun perlu ditingkatkan agar memang benar-benar bahwa sistem pendidikan dan pelatihan fokus pada pembelajaran
- 6) Strategi pelatihan karyawan yang berasal dari *talent pool* dilakukan agar mereka memiliki keterikatan dengan perusahaan adalah pelatihan-pelatihan *soft skill*
- 7) Strategi pengembangan yang dapat dilakukan adalah monitoring melalui program *talent pool* dengan sistem mentoring (induk semang)
- 8) Hasil program pengembangan agar ada penyesuaian dengan kompensasi
- 9) Penilaian kinerja perlu ada target-target yang harus dicapai (KPI atau *Key Performance Indicator*) dengan kriteria-kriteria yang jelas
- 10) Penilaian kinerja sudah bagus, namun perlu dikorelasikan secara *significant* dengan kompensasi
- 11) Program *retention* yang bersifat *short term* (*reward* materi, karir, dll)
- 12) Program retensi yang bersifat *long term* (dukungan, perhatian, team, kekompakan, olah raga, *outing*, nari, *sharing & caring*)
- 13) Cara untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* adalah monitoring dengan penerapan sistem mentor
- 14) Cara untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* adalah penerapan kebijakan remunerasi dan pemberian *reward* materi yang sesuai
- 15) Cara untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* adalah melalui penerapan kebijakan *career path*

### 4.3 Pembahasan

Berdasarkan temuan penelitian sebagaimana pada sub bab 4.2, peneliti akan memaparkan pembahasan hasil penelitian berdasarkan sub fokus penelitian, yaitu: (1) gambaran *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool* PT. Asia Citra Insurance; (2) faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool* PT. Asia Citra Insurance; (3) peran manajemen sumber daya manusia dalam melakukan pengelolaan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool* PT. Asia Citra Insurance; dan (4) strategi manajemen talenta (*talent management*) untuk menjaga atau meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool* PT. Asia Citra Insurance.

#### 4.3.1 Gambaran *Employee Engagement*

Gambaran *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool* dapat ditinjau dari tiga aspek, yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penyerapan).

##### a. *Vigor* (Semangat)

Sebagaimana diungkapkan pada hasil penelitian, bahwa *vigor* atau semangat menggambarkan suatu keadaan dengan energi yang sangat tinggi yang dimiliki oleh karyawan, pantang menyerah, dan selalu mampu melakukan kewajiban bahkan lebih dari itu dalam menjalankan peran demi kesuksesan organisasi.

Berdasarkan temuan penelitian, bahwa karyawan merasa belum menggunakan kemampuannya secara maksimal. Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara dimana sebanyak 14 orang narasumber (52%) merasa belum menggunakan kemampuannya secara

maksimal; sedangkan 13 orang (48%) menyatakan sudah menggunakan kemampuannya secara maksimal. Namun demikian, setiap kewajiban rutin yang diberikan mampu diselesaikan dengan tuntas. Bahkan sebanyak 26 dari 27 orang narasumber (96%), menyatakan mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas (lampiran 8a.1.1).

Belum maksimalnya kemampuan yang digunakan, karena pekerjaan yang dijalankan saat ini tidak sesuai dengan *passion* dari karyawan, akibat kurang memperoleh tantangan, dan kurangnya dukungan dari atasan. Akibat selanjutnya adalah kedisiplinan kerja yang dirasa menurun akhir-akhir ini, terutama kehadiran kerja dan keterlambatan. Namun demikian, ada sebagian karyawan yang merasa sudah menggunakan kemampuannya secara maksimal, karena didukung oleh pengetahuan yang dimiliki, walaupun kurang mendalam. Selain itu, mereka bekerja pada bidang yang sudah dipahami selama ini, yaitu pada bidang asuransi, sehingga merasa lebih mampu jika dibandingkan dengan sama sekali belum pernah dijalankan.

Dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, mereka cenderung memandang bahwa tugas-tugas tersebut dapat diselesaikan dengan tuntas karena sudah menjadi tanggung jawab untuk diselesaikan. Selain itu, mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan karena adanya monitoring dari atasan.

Tampak bahwa, karyawan dari *talent pool* cenderung kurang memiliki semangat yang optimal akibat dari aspek internal yaitu ketidaksesuaian antara peran yang dijalankan dengan *passion*. Sedangkan aspek eksternal yang berperan adalah tantangan pekerjaan dan atasan.

*Passion* atau keinginan dan tingkat kedisiplinan yang kurang merupakan faktor internal individu yang menentukan semangat karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Karyawan yang memiliki *passion* terhadap peran yang dijalankan, kemungkinan akan semangat melakukan pekerjaan; sebaliknya karyawan yang menjalankan pekerjaan tidak sesuai dengan *passion*, maka semangat kerja akan berkurang. Hal ini sesuai dengan konsep yang diungkapkan oleh Macey dan Schneider (2008), bahwa suatu keadaan yang *engage* dikarakteristikan sebagai perasaan akan *passion*. Sedangkan Imperatori (2017) memandang, bahwa *passion* merupakan salah satu aspek yang terkoneksi dengan aspek-aspek lainnya dalam memaknai *engagement* sebagai suatu konsep yang sangat menarik dan positif. Oleh karenanya, karyawan yang kurang memiliki *passion* terhadap peran yang dijalankan akan menunjukkan ekspresi negatif.

Terkait dengan kehadiran kerja, menurut Schaufeli, Bakker, dan Rhenen, (2009) merupakan akibat dari tingkat *engagement* yang dimiliki karyawan. *Engagement* yang rendah akan memengaruhi *registered sickness duration* (“*involuntary*” *absence*) dan *frequency* (“*involuntary*” *absence*). Dengan demikian, karyawan yang memiliki level *engagement* yang rendah akan meningkatkan kemungkinan tidak hadir bekerja di perusahaan.

Keterbatasan jenis-jenis pekerjaan yang ada di perusahaan, atau akibat tujuan awal para karyawan mengikuti program *talent pool* merupakan salah satu aspek yang diduga memengaruhi semangat karyawan. Pada awal mereka mengikuti program *talent pool* ini, didorong oleh ketersediaan beasiswa selain menjanjikan pekerjaan setelah lulus perkuliahan. Oleh karenanya, mereka tidak perlu kesulitan lagi untuk memperoleh pekerjaan dan mencari biaya untuk pendidikan. Namun seiring berjalannya waktu, ternyata mereka juga tidak menemukan *passion* dalam pekerjaan di perusahaan.

Selain itu, pekerjaan yang diberikan kurang menantang sehingga karyawan tidak memungkinkan menggunakan kemampuannya secara maksimal. Karyawan merasa bahwa kapasitas yang dimiliki saat ini melebihi dari peran yang diperlukan. Oleh karenanya, akan menjadi “idle capacity”. Menurut Schaufeli, et. al. (2002), tantangan merupakan salah satu karakteristik yang menentukan tingkat dedikasi seseorang. Sedangkan Kahn, (1990), menyatakan, bahwa pemberian tantangan atau ketiadaan tantangan akan memengaruhi keadaan psikologis orang tentang *engage* atau tidaknya dalam pekerjaan.

Dukungan atasan juga memiliki peran penting dalam optimalisasi penggunaan kemampuan dari karyawan. Atasan yang tidak memberikan dukungan kepada karyawan akan berdampak tidak maksimalnya kemampuan yang digunakan. Menurut Kahn (1990), dukungan dari atasan (pimpinan) merupakan salah satu indikator yang sangat penting dalam menentukan tingkat *personal engagement* dalam organisasi.

Pada sisi lain, peneliti menemukan bahwa sebagian karyawan merasa sudah menggunakan kemampuannya secara maksimal, walaupun masih perlu ditingkatkan. Hal ini terjadi karena, peran yang dijalankan akan terus berkembang, sehingga karyawan memandang perlu adanya peningkatan kemampuan secara terus menerus.

Pada umumnya, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tuntas karena pekerjaan tersebut adalah pekerjaan yang sehari-hari dilakukan. Bagi karyawan, pekerjaan yang dilakukan dengan tuntas terutama pada pekerjaan-pekerjaan yang tidak melibatkan orang lain, dan pekerjaan yang sesuai dengan tuntutan kompetensi yang dimiliki. Alasan mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas, antara lain: kontrol dari atasan, karena menunggu 'kemacetan pulang', karena pekerjaan dikerjakan di rumah, menggunakan sistem prioritas dalam menyelesaikan pekerjaan, tidak menunda-nunda

waktu, merupakan pekerjaan yang bersifat 'simple' dan kurang tantangan. Sedangkan dari atasan, mengatakan bahwa perilaku kemandirian, inisiatif, sikap dan perilaku fokus terhadap tugas-tugas yang dilakukan, dan suka teledor merupakan hal-hal yang perlu ditingkatkan oleh karyawan.

Oleh karenanya, perilaku semangat karyawan perlu ditingkatkan dengan cara menyesuaikan antara *passion* dengan peran yang dijalankan, memberikan tantangan yang lebih kompleks, dan optimalisasi dukungan dari atasan. Selain itu, monitoring secara konsisten dan terus menerus tetap dilakukan agar semangat karyawan dapat meningkat.

**b. *Dedication* (dedikasi)**

*Dedication* atau dedikasi yang dimaksud adalah suatu keadaan dengan antusiasme yang sangat tinggi, bersedia berkorban demi kepentingan organisasi, selalu menginspirasi untuk kesuksesan organisasi, bangga sebagai bagian dari organisasi, dan selalu bersedia terlibat demi kesuksesan organisasi.

Dari 27 orang narasumber peserta *talent pool* yang diwawancarai, sebanyak 24 orang (89%) bersedia untuk menerima tantangan yang lebih besar jika dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawab saat ini. Namun sebanyak 20 orang (74%) memiliki keinginan, atau bahkan pernah melakukan untuk pindah dari pekerjaan atau perusahaan. Sebanyak 20 orang (74%) optimis terhadap kemajuan perusahaan di masa mendatang, dan sebanyak 26 orang narasumber (96%) merasa bangga sebagai bagian dari perusahaan (lampiran 8a.1.2).

Mereka bersedia untuk menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar jika dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawab saat ini asalkan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, karena berkeinginan untuk berkembang, asalkan tugas dan tanggung jawab tersebut sesuai dengan *passion* dari karyawan, karena mereka masih memiliki kapasitas

untuk mengerjakannya, dan lokasi kerja masih di Pulau Jawa. Sedangkan hasil *group discussion* memberikan gambaran, bahwa antusiasme karyawan yang berasal dari *talent pool* menurun akhir-akhir ini.

Tampak, bahwa antusiasme karyawan cenderung dikaitkan dengan kepentingan pribadi dari karyawan. Jika karyawan merasa bahwa tugas dan tanggung jawab yang diberikan ada manfaatnya atau sesuai dengan kepentingan pribadi, maka karyawan akan antusias terhadap pekerjaannya; namun jika tidak, maka karyawan kurang memiliki antusiasme. Oleh karenanya, dalam meningkatkan antusiasme karyawan, perusahaan perlu mempertimbangkan aspek kebutuhan pribadi karyawan. Hal inilah yang diduga muncul dalam *group discussion*, bahwa kecenderungan antusiasme yang menurun karena mereka memandang bahwa perusahaan tidak mempertimbangkan kesesuaian antara kepentingan karyawan dengan kepentingan perusahaan. Dampak selanjutnya, bahwa karyawan merasa kurang memiliki keamanan dalam melakukan perannya. Kahn (1990) berpendapat, bahwa keamanan (*safety*), baik secara fisik, emosional maupun psikologis merupakan indikator *personal engagement*. Karyawan akan *engage* secara *personal* ketika merasa aman dalam lingkungan mereka, dimana mereka dapat menjadi diri mereka sendiri tanpa ada suatu ketakutan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

Sedangkan kesediaan untuk menerima tugas dan tanggung jawab selain pekerjaan yang saat ini diemban, karena memang ada instruksi dari pejabat berwenang, karena tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan media bagi mereka untuk bersosialisasi, atau memang disediakan uang saku dan biaya transportasi.

Hal di atas selaras dengan komitmen karyawan yang berasal dari *talent pool*. Akibat ketidaksesuaian harapan mereka terkait *reward* materi yang diberikan perusahaan,



karyawan cenderung memiliki keinginan, atau bahkan pernah melakukan untuk pindah dari pekerjaan atau perusahaan. Schaufeli dan Bakker (2004) berpendapat, bahwa *engagement* memiliki keterkaitan dengan *turnover intention*, dimana *engagement* memediasi hubungan antara *job resource* dan *turnover intention*. Sedangkan menurut Anggraini, et. al. (2016), terdapat pengaruh yang positif dan *significant* secara simultan dari variabel budaya organisasi, *reward*, dan *personal resources* terhadap *employee engagement*. Selain itu, terdapat pengaruh yang positif dan *significant* secara parsial dari variabel budaya organisasi, *reward*, dan *personal resources* terhadap *employee engagement* yang dimiliki Gen Y. Sebagian besar mereka berharap memperoleh gaji yang lebih tinggi setelah pindah dari ACI. Bahkan sebelum ikatan dinas selesai mereka cenderung sudah mencoba untuk melamar ke perusahaan lain.

Nama besar ACI dalam batas tertentu mampu meningkatkan optimisme mereka dalam menjalankan perannya di PT. ACI. Mereka cenderung memberikan inspirasi positif dalam memandang kemajuan perusahaan dan masih tetap bertahan karena perusahaan dari group yang besar dan kuat, serta ACI sudah memiliki nama besar. Hal ini tampaknya menimbulkan dedikasi mereka karena mereka akan lebih 'safety' sebagai karyawan perusahaan. Namun kalau ditinjau dari pemberian *reward* yang selama ini mereka peroleh, baik system maupun besarnya mereka cenderung kurang memberikan inspirasi positif. Mereka beranggapan bahwa hal ini berkaitan dengan peningkatan dari diri karyawan sendiri, terutama dari kesejahteraan hidup. Pandangan ini identik dengan kebanggaan mereka sebagai karyawan, dimana kebanggaan mereka terhadap perusahaan terpengaruh dengan gaji yang diperoleh. Jika pemberian *reward* materi sesuai dengan harapan mereka, maka mereka akan merasa lebih bangga sebagai karyawan dari PT. ACI. Dengan

demikian, pertumbuhan organisasi dan pengembangan diri karyawan sangat memengaruhi *engage* atau tidaknya karyawan di organisasi. Apabila organisasi tumbuh dan berkembang, karyawan merasa bahwa hal tersebut adalah hasil kinerja mereka. Perasaan turut serta memberikan kontribusi bagi pertumbuhan organisasi akan meningkatkan *engagement* (Imperatori, 2017). Lebih lanjut Imperatori (2017) menyatakan, jika organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri, meniti jenjang karir dan kesempatan untuk melakukan inovasi akan merasa adanya harapan mengembangkan kontribusinya pada organisasi, sehingga dapat meningkatkan *engagement* mereka.

Oleh karenanya, dedikasi karyawan yang berasal dari *talent pool* akan dapat ditingkatkan jika perusahaan mempertimbangkan faktor emosional karyawan, terutama adanya kesesuaian antara kepentingan pribadi dan peran yang dijalankan. Hal ini sesuai dengan pendapat Tomlinson (2010) yang memandang bahwa *employee engagement*, merupakan suatu kondisi adanya "hubungan emosional" dengan karyawan, sehingga mereka bergairah dan "hidup". Akibat hubungan emosional ini, akan muncul perasaan membangkitkan emosi yang pada akhirnya tercermin dalam perilaku yang ditunjukkan.

### **c. Absorption (Penyerapan)**

*Absorption* atau penyerapan merupakan suatu keadaan dengan motivasi intrinsik yang sangat mendalam, memiliki *passion* terhadap peran yang dijalankan, bergairah, dan fokus terhadap tujuan organisasi.

Dari 27 orang narasumber, sebanyak 20 orang (77%) menyatakan bahwa peran yang dijalankan saat ini, tidak sesuai dengan cita-cita awal mereka. Sedangkan sebanyak enam orang (23%) menyatakan sesuai dengan cita-citanya (lampiran 8a.1.3). Walaupun tidak

sesuai dengan cita-cita, karyawan cenderung berusaha untuk bekerja secara maksimal, mereka merasa pekerjaan saat ini sudah sesuai *passionnya*, atau ada sebagian yang menyatakan, bahwa peran yang dijalankan saat ini memang tidak sesuai dengan *passionnya*. Sedangkan mereka yang menyatakan bahwa peran yang dijalankan sesuai dengan cita-citanya, karena mereka menikmati pekerjaan yang menjadi peran saat ini.

Tampak, bahwa aspek psikologis karyawan berupa faktor intrinsik tidak selamanya tetap sebagaimana awalnya. Faktor ini dapat berubah akibat intervensi faktor eksternal. Pada awalnya sebagian besar menyatakan, bahwa peran yang dijalankan saat ini tidak sesuai dengan cita-cita mereka, namun setelah mereka memperoleh pembelajaran, maka mereka bisa menikmati dan fokus terhadap peran yang dijalankan. Hal inilah yang oleh Bakker dan Demerouti (2008), dinyatakan sebagai *personal resource*, yaitu *resilience* yang memengaruhi *engagement*.

Oleh karenanya, agar karyawan memiliki dorongan mendalam dari dalam diri dan bergairah melakukan peran, seyogyanya perusahaan mempertimbangkan aspek psikologis karyawan melalui penyesuaian *passion* dengan peran yang dijalankan. Jika ada kesesuaian *passion* dengan pekerjaan, maka mereka akan lebih mudah untuk menikmati pekerjaan dalam pencapaian tujuan organisasi. Bahkan mereka cenderung akan sukarela untuk berkontribusi dan terlihat ‘mengalir’ dalam menjalankan perannya.

Albrecht (2010) menyatakan, bahwa hubungan secara psikologis merupakan dorongan yang direfleksikan dalam keinginan yang mendalam (*a genuine willingness*) untuk fokus pada usaha dalam mencapai tujuan dari organisasi. Dengan demikian, keinginan yang mendalam (*a genuine willingness*) akan mendorong kesuksesan organisasi; dan hal inilah yang diistilahkan oleh Albrecht (2010) sebagai karakteristik positif yang

secara psikologis membuat karyawan akan memberikan upaya maksimal terhadap kesuksesan organisasi.

#### **4.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement***

Faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool*, secara umum dibagi menjadi tiga, yaitu: (a) faktor yang ada dalam organisasi, (b) faktor pekerjaan atau kelompok, dan (c) faktor individu atau sumber daya yang dimiliki oleh individu itu sendiri (*personal resource*).

##### **a. Organisasi**

Organisasi yang dimaksud adalah internal organisasi, yang meliputi budaya organisasi, iklim organisasi, segala sistem dan kebijakan yang berlaku di organisasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan lingkungan dimana organisasi beroperasi. Berdasarkan temuan penelitian, faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* karyawan yang berasal dari *talent pool* pada lingkup organisasi, antara lain: budaya organisasi, praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM), kepemimpinan, komunikasi internal, sistem dan kebijakan operasional organisasi.

**Budaya Organisasi.** Karyawan memandang bahwa, budaya organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang dianut, yaitu budaya kerja sama, kekeluargaan, komunikasi, koordinasi, saling menghargai, toleransi waktu kerja, hubungan karyawan, dan toleransi terhadap stress kerja. Oleh karenanya, budaya *communal* dapat meningkatkan *engagement* mereka terhadap organisasi.

Karyawan merasa, bekerja bukan hanya semata-mata untuk kepentingan ekonomi, namun juga lebih mencerminkan interaksi sosial. Interaksi sosial yang bersifat kekeluargaan melalui hubungan harmonis yang membuat mereka betah bekerja; dan hal ini

tentunya juga tidak mengesampingkan kesejahteraan ekonomi yang mereka harapkan. Anggraini, et. al (2016) menyatakan, bahwa budaya organisasi berpengaruh *significant* terhadap *employee engagement*. Menurutnya, penerapan budaya organisasi yang baik akan meningkatkan *employee engagement* dalam suatu organisasi. Menurut Bhatnagar (2007), bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan dalam membuat karyawan *engage* dalam organisasi

**Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).** Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang dimaksud adalah proses dalam pengadaan, pengembangan, dan proses pemeliharaan karyawan yang berasal dari *talent pool*. Hasil temuan menyatakan, bahwa fungsi pengembangan (*developing*) dan pemeliharaan (*maintaining*) merupakan dua fungsi MSDM yang paling berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Adapun fungsi pengembangan yang berpengaruh, antara lain: pelatihan, pengembangan karyawan termasuk penilaian kinerja, kemajuan karir, dan promosi. Sedangkan fungsi pemeliharaan yang berpengaruh, antara lain: sistem remunerasi (bonus, gaji), lingkungan kerja, hubungan karyawan, waktu kerja, dan keseimbangan kerja dengan keluarga.

Umumnya program-program pelatihan yang diadakan membuat mereka betah dan merasa senang bekerja. Program-program ini, selain membuat mereka tetap berkembang, juga sebagai ajang untuk *refreshing* dalam aktivitas kerja harian. Bahkan mereka bangga sebagai karyawan ACI, karena belum tentu hal ini diperoleh di perusahaan lain.

Sedangkan penilaian kinerja yang cenderung berorientasi pada input dan proses membuat mereka agak kecewa. PT. Asia Citra Insurance tampaknya belum memiliki sistem penilaian kinerja yang berbasis kompetensi dan hasil. Oleh karenanya, penilaian prestasi kerja cenderung bersifat subjective, dan masih banyak yang perlu diperdebatkan

antara si penilai dan yang dinilai. Penilaian yang kurang *fear* ini akan menurunkan tingkat *engagement* mereka. Gupta dan Kumar (2013) menyatakan, bahwa terdapat hubungan yang positif dan *significant* antara dimensi-dimensi *distributive* dan *informational justice* dalam penilaian kinerja karyawan. Karyawan yang dinilai kurang *fear* baik dari sisi proses maupun hasilnya, akan menurunkan tingkat *engagement* mereka, begitu juga sebaliknya.

Kemajuan karir dan promosi (kenaikan ranking) juga merupakan faktor yang sangat berperan dalam memengaruhi tingkat *engagement* karyawan dari *talent pool*. Karyawan yang dipromosikan, beranggapan bahwa kemajuan karirnya tampak dalam organisasi; namun sebagian karyawan yang kurang memperoleh promosi akan kecewa. Hal ini juga sangat beralasan, mengingat kriteria promosi yang digunakan di PT. ACI cenderung kurang transparan dan sangat tergantung dari rekomendasi atasan masing-masing. Sebagian atasan kerap kali mempromosikan bawahannya, namun ada juga atasan yang sangat jarang mempromosikan bawahannya. Oleh karenanya, kemajuan karir dan promosi sangat tergantung dari peran atasan masing-masing.

Sistem remunerasi yang dipandang kurang *transparent*, kurang adil (*fearness*), kurang mengkaitkan dengan kinerja karyawan secara *significant*, dan pemberiannya yang tidak teratur membuat sebagian karyawan merasa kecewa. Hal ini terbukti dari alasan lima orang karyawan yang mengundurkan diri selama penelitian dilakukan akibat memperoleh gaji yang lebih besar di perusahaan lain. Oleh karenanya sistem remunerasi, baik cara maupun kewajaran yang diberikan kepada karyawan perlu ditinjau kembali. Menurut Anggraini, et. al. (2016) bahwa bentuk *reward* yang berkaitan dengan kesesuaian gaji, tunjangan, pengakuan, dan promosi yang adil adalah hal yang tidak bisa diabaikan, dimana

*reward* yang diterapkan oleh perusahaan, baik *reward* intrinsik maupun ekstrinsik yang sudah tergolong baik akan turut menjadi faktor yang memengaruhi *employee engagement*

Hubungan karyawan, lingkungan kerja, dan keseimbangan kerja dengan keluarga merupakan fungsi pemeliharaan, yang umumnya dipandang positif dalam memengaruhi keterikatan mereka sebagai karyawan. Hal ini diduga akibat dari sistem hubungan sosial yang harmonis yang berlaku pada sistem pengelolaan karyawan. Kahn (1990) menyatakan, bahwa keamanan psikologis (misalnya dukungan sosial) merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan dalam menjalankan perannya.

**Kepemimpinan.** Dua pandangan narasumber secara kontradiktif dalam hal menanggapi faktor kepemimpinan dalam organisasi. Sebagian mengungkapkan, bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan; namun sebagian lagi mengungkapkan, bahwa kepemimpinan tidak memengaruhi keterikatan kerja.

Kepemimpinan yang memengaruhi keterikatan karyawan, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antara pemimpin dan anggota yang dipimpin, seperti memberikan kesempatan pelatihan, gaya yang partisipatif, mau mendengarkan, supel, bisa diajak 'ngobrol seperti teman, kekeluargaan, mendidik, komunikatif, memberi perhatian, menjadi tauladan, berbudi baik, berlaku *fair*, *wellcome*, dan memberikan *support* terhadap bawahan. Sedangkan sebagian kecil narasumber yang menyatakan, bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap keterikatan karyawan, karena tidak ada interaksi atau jarang ada interaksi antara pemimpin dengan anggotanya.

Berdasarkan temuan tersebut, tampak bahwa sistem kepemimpinan yang membuat mereka *engage* dalam menjalankan perannya adalah kepemimpinan yang bersifat *humanis*, dimana ada ikatan kemanusiaan yang lebih dominan daripada sekedar hubungan tugas-

tugas yang harus dilaksanakan. Dengan sistem kepemimpinan seperti ini, mereka merasa dihargai sehingga termotivasi untuk bekerja. Aspek seperti inilah yang menurut Wibowo, (2016) merupakan aspek kepemimpinan yang bersifat motivasional dalam memengaruhi *employee engagement* dalam suatu organisasi. Sedangkan Faisal (2014) menyatakan, bahwa faktor kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh secara langsung positif terhadap keterikatan kerja karyawan.

**Komunikasi Internal.** Komunikasi internal yang dimaksud adalah proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi, baik ditinjau dari media yang digunakan maupun dari hasil yang dicapai. Umumnya komunikasi internal dalam organisasi memengaruhi keterikatan sebagai karyawan, yaitu komunikasi yang dilakukan secara informal maupun formal, komunikasi yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Sering kali komunikasi yang bersifat informal dan langsung yang lebih mendominasi proses komunikasi yang terjadi di PT. ACI dan tidak mustahil kedua metode ini terkadang lebih berpengaruh daripada hanya komunikasi yang bersifat formal dan tidak langsung. Menurut Baesecke, et. al., (2015), *face to face interactions* adalah saluran komunikasi paling efektif untuk membangun *employee engagement* di China.

Oleh karenanya, komunikasi yang cenderung membuat karyawan *engage* dalam menjalankan perannya adalah komunikasi yang dilakukan secara tidak resmi. Mereka bebas untuk berpendapat dan berinteraksi dengan setiap kalangan di organisasi. Bahkan, ada kalanya mereka berkomunikasi lintas unit kerja dan/atau lintas struktur agar lebih mudah dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Namun demikian, kecenderungan akan memunculkan rumor atau gosip akan lebih besar. Bahkan hal ini sering sekali terjadi jika ada isu-isu kenaikan gaji atau bonus akhir tahun. Menurut Robbins dan Judge (2017),



bahwa komunikasi yang dilakukan secara informal, akan lebih mengarah akan memunculkan gosif atau rumor di organisasi.

**Sistem dan Kebijakan Operasional Organisasi.** Terdapat dua makna terkait dengan sistem dan kebijakan operasional organisasi yang memengaruhi komitmen karyawan, yaitu sistem *information technology (IT)* dan dengan adanya sistem dan kebijakan operasional organisasi akan memberikan panduan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Peneliti menemukan, bahwa kebijakan penerapan sistem *information technology* pada saat penelitian dilakukan yaitu kebijakan penggantian sistem AS 400 menjadi sistem CARE membuat karyawan merasa kecewa. Bahkan dua orang karyawan yang berasal dari *talent pool*, yaitu Sdri. Ninik dan Bargiyo akhirnya mengundurkan diri dari PT. ACI, berawal dari kekecewaannya terkait dampak dari penerapan sistem CARE. Hal ini diperkuat oleh temuan Anitha (2014) yang menyatakan, bahwa kebijakan-kebijakan organisasi merupakan salah satu *predictors* dari *employee engagement* dalam organisasi.

Hal tersebut dapat dipahami, bahwa sebetulnya karyawan memerlukan sistem dan kebijakan yang dapat mendukung kinerja mereka. Oleh karenanya, mereka berpendapat, sistem dan kebijakan akan memberikan panduan bagi mereka dalam melakukan perannya. Namun demikian, dengan diterapkannya perubahan sistem operasional IT dari penggunaan program AS 400 menjadi sistem CARE justru menjadi kendala, karena ‘lemot’ sering ‘error’, dan minimnya informasi penggunaan sistem ini. Pada satu sisi, bisa juga mereka kecewa dengan penggunaan sistem ini akibat tidak ingin melakukan perubahan pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang merasa sudah menikmati pekerjaan rutin dan yang sudah dikuasai, akan cenderung ‘menghindari’ perubahan.

## **b. Pekerjaan**

Pekerjaan atau kelompok kerja yang dimaksud adalah lingkup unit kerja dan pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan, meliputi lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, proses kerja, dan keleluasaan untuk berinovasi. Berdasarkan berbagai metode pengumpulan data yang dilakukan, faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool* pada lingkup pekerjaan, antara lain: lingkungan kerja, atasan, dan rekan kerja

**Lingkungan kerja.** Secara umum lingkungan kerja yang memengaruhi keterikatan karyawan dibagi menjadi dua bagian, yaitu lingkungan yang bersifat non fisik dan lingkungan yang bersifat fisik. Lingkungan kerja non fisik yang membuat karyawan betah bekerja yaitu hubungan karyawan, tidak adanya diskriminasi, komunikasi, kekeluargaan, pembelajaran, saling membantu, dan dilibatkan dalam *improvement-improvement* dan pengambilan keputusan. Bahkan dalam *group discussion* terungkap, bahwa lingkungan kerja non fisik yang berpengaruh adalah lingkungan pembelajaran. Hal ini sesuai dengan hasil survey dari Anitha (2014) terhadap 383 orang karyawan. Anitha (2014) menemukan, bahwa variabel yang paling memengaruhi keterikatan karyawan adalah lingkungan kerja, disamping *team & co-worker relationship*. Sedangkan Tomlinson (2010) menyatakan, bahwa pengembangan karyawan melalui program-program pelatihan merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *employee engagement* karyawan di PT. KIA Motor Soul Korea.

Lingkungan fisik yang memengaruhi betahnya karyawan bekerja, antara lain sistem penerangan ruangan, kursi dan meja kerja, tidak bising, duduk secara berdekatan, ruangan

yang besar, fasilitas komputer yang diberikan, gedung yang dimiliki, kantor buka 24 jam, tempat kerja yang sempit, tumpukan file yang tidak rapi, dan partisi ruangan.

Lingkungan fisik dengan penerangan ruangan yang cukup, ketersediaan kursi dan meja kerja, tidak bising, duduk secara berdekatan untuk memudahkan diskusi, ruangan yang besar, fasilitas komputer yang diberikan, gedung sendiri yang dimiliki ACI, bahkan ada kantor yang buka 24 jam umumnya membuat mereka senang. Sedangkan tempat kerja yang sempit dan tumpukan file yang tidak rapi membuat mereka merasa terganggu dalam menjalankan perannya.

**Atasan.** Pandangan narasumber terhadap atasan sebagai partner kerja yang menyenangkan, lebih disebabkan oleh hubungan antara atasan dan bawahan (*human*), walaupun juga faktor tugas-tugas yang diberikan (*task*) berpengaruh. Bahkan dalam *group discussion* juga terungkap, pengaruh atasan adalah pada masalah hubungan (*fairness*) dari atasan terhadap bawahannya. Sedangkan kepercayaan dan kesempatan yang diberikan oleh atasan terhadap karyawan yang peneliti temukan pada saat observasi awal, merupakan kombinasi antara aspek hubungan (*human*) dan tugas (*task*).

Makna pertama yang diperoleh peneliti dari wawancara dengan narasumber, bahwa atasan merupakan partner kerja yang menyenangkan, karena hubungan atasan-bawahan (*human*), dan dalam hal penyelesaian tugas-tugas (*task*). Kerap kali hubungan yang terjalin merupakan aspek kepercayaan antara atasan dan bawahan. Hubungan yang saling mempercayai akan menimbulkan pemberian tugas-tugas; namun dapat juga sebaliknya, akibat penyelesaian tugas-tugas, maka akan tercipta hubungan yang saling mempercayai. Namun demikian, akibat dari temuan selanjutnya, dimana atasan dianggap bukan merupakan partner kerja yang menyenangkan, karena hubungan antara karyawan yang

kurang harmonis; maka diduga hubungan interpersonal sebagai penyebab adanya kepercayaan dalam pemberian tugas-tugas. Dukungan di antara team kerja akan mampu meningkatkan *engagement* mereka, sebagaimana temuan Xu dan Thomas (2011) yang menunjukkan, bahwa dukungan team merupakan faktor paling kuat dalam memprediksi *engagement* dari pengikut.

**Rekan Kerja.** Dalam menyikapi rekan-rekan kerja (bawahan, teman sekerja di dalam organisasi maupun *customer*), sebagai faktor yang mampu memberi semangat hanya ditemukan satu makna, bahwa rekan-rekan kerja mampu membuat bersemangat bekerja, karena interaksi informal, saling support, komunikatif, *coperative*, dan memiliki *chemistry* tertentu. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Anitha, yang menemukan bahwa *team* dan *co-worker relationship* merupakan satu variabel yang paling memengaruhi keterikatan karyawan selain lingkungan kerja (Anitha, 2014).

Selain fakta-fakta di atas, hasil penelusuran dokumen dan pengamatan peneliti juga memberikan suatu keyakinan, bahwa rekan-rekan kerja dapat menambah semangat dan betah sebagai karyawan di PT. ACI. Foto kebersamaan di asrama para peserta *talent pool* dan adanya komunitas *futsal* yang secara rutin diadakan setiap tahun; dimana pesertanya bukan hanya berasal dari karyawan PT. ACI, namun juga eks karyawan ACI yang juga berasal dari peserta *talent pool*. Oleh karenanya, tingkat *engagement* mereka bukan hanya ditentukan oleh hubungan kerja dalam organisasi, namun juga akibat dari pertemanan yang sudah dijalin selama ini. Mereka pernah sebagai satu komunitas *talent* di ACI yang akhirnya memiliki rasa keakraban dengan rekan-rekannya, sehingga tetap rindu untuk saling bertemu, saling berteman dan tentunya akan merasa sebagai satu keluarga.

### c. Individu

*Personal resource* atau lingkup individu yang dimaksud, adalah nilai-nilai yang dimiliki individu, minat, kemampuan dan keperibadian dari karyawan yang berasal dari *talent pool* dalam menjalankan perannya. Berdasarkan berbagai metode pengumpulan data yang dilakukan, faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool* pada lingkup individu, antara lain: kemampuan, nilai-nilai pribadi (kesesuaian antara karakteristik individu dengan organisasi dan pekerjaan), minat, keperibadian, keluarga, dan *work-life balance* .

**Kemampuan.** Kemampuan merujuk pada kapasitas dari karyawan untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Hasil wawancara pada umumnya menemukan, bahwa kemampuan yang dimiliki karyawan masih kurang untuk menjalankan peran saat ini. Kemampuan yang dimaksud adalah *conseptual skill*, *interpersonal skill*, dan *technical skill*.

Kemampuan konseptual, terutama yang masih perlu ditingkatkan adalah kemampuan dalam membuat perencanaan kerja dan pengambilan keputusan. Mereka cenderung melakukan pekerjaan sebagaimana biasanya dan kurang melakukan *improvement-improvement* dalam menjalankan perannya. Sedangkan kemampuan *interpersonal* yang perlu ditingkatkan adalah kemampuan berkomunikasi dalam bahasa Inggris. Hal ini akan sangat dirasakan ketika sebagian diantara mereka melakukan negosiasi atau interaksi secara Internasional. Selain itu, jika mereka dihadapkan pada pengetahuan teknis terkait dengan asuransi yang lebih kompleks, maka kecenderungan kemampuan teknis yang perlu ditingkatkan, seperti pengetahuan akan produk-produk yang tidak pada umumnya di pasarkan di PT. ACI.

Park, et. al (2017), menyatakan bahwa *psychological capital* menjadi mediasi secara parsial hubungan antara *empowering leadership* dan *job engagement*. Di dalam *psychological capital*, terdapat aspek *self efficacy* yang merupakan kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas. Dengan demikian, unsur kemampuan dapat sebagai faktor yang memengaruhi *engagement*. Hal ini diperkuat oleh Faisal (2014), bahwa *self efficacy* yang mencerminkan kemampuan dalam penyelesaian tugas-tugas berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan kerja karyawan.

Pada sisi lain, kemampuan yang dimiliki karyawan sudah cukup untuk menjalankan peran saat ini, karena setiap pekerjaan yang diberikan mampu dilakukan, walaupun sebagian diantara mereka merasa kurang tantangan. Hal ini sangat dimungkinkan mengingat mereka dipersepsikan sebagai karyawan lulusan sekolah menengah umum, kemudian menjalani proses permagangan melalui program *talent pool*. Oleh karenanya, mereka tidak diberikan pekerjaan-pekerjaan yang lebih menantang dan kompleks. Akibat selanjutnya, mereka hanya mengerjakan pekerjaan-pekerjaan harian, dan merasa memiliki kapasitas yang melebihi daripada tugas-tugas yang diberikan. Ketika karyawan diberikan tugas-tugas yang jauh dibawah kapasitas yang seharusnya mampu mereka lakukan, maka mereka akan menjadi frustrasi (Robbins & Judge, 2017). Dari hal inilah, peneliti menduga bahwa belum ada kesesuaian antara kapasitas yang dimiliki karyawan dengan bobot pekerjaan yang diemban akan menyebabkan tingkat *engagement* menurun.

**Nilai-Nilai.** Nilai-nilai yang dimaksud adalah keyakinan dasar yang menjadikan mereka untuk melakukan suatu pilihan dalam hidupnya. Rasa syukur yang diyakini oleh Hensya (NK10), upaya untuk membalas budi kepada ACI karena sudah disekolahkan, yang diungkapkan oleh Endriko (NK26) merupakan nilai-nilai yang mereka miliki. Mereka

selalu berusaha bekerja dengan baik, selalu berusaha menjaga amanah, dan kepercayaan perusahaan dan atasan, atas setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan, sehingga berkeinginann untuk membesarkan ACI. Nurani dan Neli memiliki nilai-nilai, bahwa bekerja sebagai suatu ibadah dan bekerja merupakan suatu tanggung jawab. Sedangkan Rimo (NK22) dan Arsana (NK11) mengatakan, bahwa bekerja karena ada tujuan hidup, merupakan nilai-nilai hidup yang mereka yakini sehingga tetap komit untuk bekerja di ACI. Kesesuaian antara nilai-nilai dalam pekerjaan dan nilai-nilai yang dimiliki karyawan akan membuat mereka secara psikologis tetap berada dalm organisasi. Kahn (1990) menyatakan, bahwa keberartian secara psikologis (*psychological meaningfulness*) akan terjadi ketika orang mempersepsikan nilai-nilai dari tujuan mereka dalam pekerjaan sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki individu tersebut.

Namun demikian, nilai-nilai hidup yang mereka miliki kemungkinan tidak hanya satu, tetapi diduga lebih. Hal inilah yang akan memunculkan nilai-nilai hidup yang lebih menjadi prioritas untuk dimaknai saat-saat tertentu dalam karir mereka. Arsana (NK11) memaknai tujuan hidup saat ini lebih didominasi oleh penghasilan yang diperoleh. Nilai-nilai tujuan hidup yang dimaksud adalah materi, dan terbukti Arsana mengajukan *resign* dari PT ACI saat penelitian dilakukan dengan alasan memperoleh penghasilan yang lebih baik di perusahaan lain. Sedangkan Nurani, walaupun mengungkapkan bahwa bekerja adalah ibadah dan bekerja merupakan suatu tanggung jawab, namun dia lebih mementingkan mengurus anaknya, sehingga Nurani pun *resign* dari PT. ACI saat penelitian berlangsung karena akan mengurus dua anaknya yang masih perlu pengasuhan. Oleh karenanya dalam setiap diri karyawan, kecenderungan memiliki nilai-nilai hidup lebih dari satu (Robbins & Judge, 2017). Bahwa nilai-nilai hidup yang saat ini

diprioritaskan yang akan menentukan komit atau tidaknya karyawan dalam menjalankan perannya di suatu organisasi.

**Minat.** Keinginan untuk menjalankan peran, memang dirasakan oleh sebagian karyawan dari program *talent pool* setelah mereka diangkat sebagai karyawan tetap, walaupun awalnya sebagian besar dari mereka tidak bercita-cita untuk bekerja di asuransi. Namun akibat pilihan dan sudah menjalani masa pendidikan, pelatihan, dan pengembangan sekitar 2,5 tahun, akhirnya sebagian dari mereka menemukan *passion* di pekerjaannya.

Anwi (NK03) menyatakan bahwa, selain rekan kerja, bahwa pekerjaan yang dijalankan saat ini adalah pekerjaan yang memang menjadi *passionnya*. Begitu juga yang diungkapkan oleh Hensya (NK10) dan Endriko (NK26), dimana perannya sebagai supervisor di bagian klaim merupakan peran yang menjadi *passion* mereka. Sedangkan Lina mengatakan “ I love my job”. Oleh karenanya, maka minat menjadi salah satu parameter yang menentukan betah atau tidaknya karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki minat terhadap perannya, maka dia akan berusaha untuk bergabung dengan organisasi secara sukarela dan tanpa beban. Menurut Shiffman dan Kanuk dalam Anggraini, et. al, (2016), bahwa pada intinya, Gen Y bergabung dengan organisasi bukan karena mereka harus tetapi karena mereka benar-benar ingin, karena ada sesuatu yang signifikan terjadi dalam organisasi untuk membuat hal yang berbeda. Sedangkan Imperatori (2017), memandang *engagement* sebagai suatu konsep yang sangat menarik, sebagai hal yang positif, bukannya negatif dari hubungan antara *passion, commitment, involvement, energy, dedication* dan *pleasantness*

**Kepribadian.** Kepribadian merupakan sikap dari individu dalam menampilkan dirinya di depan umum. Willy (NM08) yang lebih menampilkan dirinya untuk



mengerjakan pekerjaan yang tidak menoton, yang memang menjadi perannya saat ini adalah kepribadian yang dimiliki Willy. Berbeda juga dengan Vicy (NK02) dan Dena (NK08) yang lebih menunjukkan sikap untuk selalu bertemu dengan orang lain dalam menjalankan perannya. Kepribadian yang tegas dari Dena, dimana dia berani untuk menolak pekerjaan yang dibebankan kepadanya merupakan kepribadian yang dia tujukkan.

Kepribadian erat kaitannya dengan kegembiraan karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya. Karyawan yang memiliki kepribadian yang sesuai dengan tugas-tugas yang diberikan, maka mereka akan merasa gembira. Kegembiraan ini digambarkan sebagai *psychological well being*, dimana individu dengan tingkat yang lebih tinggi *psychological well-being* berperilaku berbeda dengan cara yang akan diharapkan untuk memimpin ke tingkat yang lebih tinggi dari *engagement* (Robertson & Cooper, 2010)

Dalam teori kesesuaian kepribadian-pekerjaan dari John Holland dalam Robbins dan Judge (2017) dinyatakan, bahwa kepuasan dan kecenderungan untuk meninggalkan suatu pekerjaan bergantung pada derajat sejauh mana individu-individu berhasil mencocokkan kepribadian mereka pada lingkungan jabatan yang kongruen (sama dan sebangun). Individu-individu yang memiliki kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan yang menjadi perannya, akan cenderung betah bekerja di organisasi, begitu sebaliknya. Oleh karenanya, mencocokkan kepribadian dan pekerjaan merupakan hal yang sangat mendasar dalam upaya peningkatan *engagement* karyawan.

**Keluarga.** Keluarga memegang peranan yang sangat penting dalam memengaruhi keterikatan kerja dari karyawan yang berasal dari *talent pool*. Faktor ini sudah muncul pada saat dilakukan survey pendahuluan. Mona (NK24) mengungkapkan, bahwa yang setia mendukung dia sebagai karyawan adalah Tuhan dan keluarga. Sridea (NK05)

mengungkapkan, bahwa selain keinginan pribadi, pengembangan-pengembangan diri dan tujuan hidup, faktor keluarga merupakan unsur penting dalam memengaruhi keterikatan dia sebagai karyawan. Sedangkan Nurani, rela keluar dari perusahaan setelah bekerja selama 19 tahun di ACI, karena berkeinginan mengasuh dua anaknya yang sangat membutuhkan. Lain halnya dengan Engi, yang menyatakan bahwa semangnya dalam bekerja karena berkeinginan untuk menjadikan keluarganya lebih baik.

Jika diperhatikan latar belakang sebagian besar peserta *talent pool* yang berasal dari keluarga kurang mampu, memang sangat dimungkinkan bahwa atas dasar keluarga akan menyebabkan mereka tetap betah bekerja di PT ACI, atau malah sebaliknya. Mereka berkeinginan untuk mengubah taraf kesejahteraan hidup keluarga yaitu dari keluarga kurang mampu secara ekonomi menjadi keluarga yang bisa mandiri. Oleh karenanya, tidak jarang di antara mereka tetap komit bekerja di PT ACI karena dipandang akan meningkatkan kesejahteraan hidup keluarga. Lain halnya yang dialami oleh Nurani, justru *resign* dari ACI dengan alasan keluarga. Diduga bahwa Nurani lebih memilih pengasuhan anaknya yang masih kecil dan tentunya sudah terbantunya ekonomi keluarga dari pasangan hidupnya.

***Work-Life Balance.*** *Work-Life Balance (WLB)* merupakan keseimbangan yang terjadi antara kehidupan pribadi karyawan dengan peran yang dijalankan di perusahaan. *Work-life balance* yang ditemukan terutama dikaitkan dengan jarak antara lokasi kerja dengan tempat tinggal karyawan, sebagaimana yang diutarakan oleh Afrido (NK15), bahwa kepindahannya dari lokasi kerja di Jakarta kembali ke daerah (Solo) karena dia lebih menginginkan keseimbangan antara bekerja dengan sosialisasi. Bisa bertemu dengan teman-teman lama, keluarga, dan kondisi kota yang tidak terlalu 'crowdet'. Begitu juga

dengan Hensya, Fari, Hilar, dan Lina yang lebih memilih pekerjaan yang dekat dengan tempat tinggalnya agar tidak terlalu menghabiskan waktu di jalan untuk menjalankan perannya. Bahkan Mona, menolak untuk dipindahkan dari cabang tempat kerjanya saat ini karena lebih memilih kenyamanan dalam bekerja di cabang.

Temuan-temuan di atas membuktikan, bahwa keseimbangan hidup merupakan hal yang sangat dipentingkan setelah mereka menjalankan perannya selama ini. Pada saat pertama kali mereka diterima sebagai peserta *talent pool*, barangkali jarang sekali mempertimbangkan hal tersebut. Namun demikian, setelah diangkat sebagai karyawan tetap dan merasakan 'kegetiran' hidup dalam kondisi yang serba *traffict* di Jakarta; atas dasar pertimbangan *humanis*, akan lebih memilih untuk berbagi antara kebahagiaan hidup dengan peran yang dijalankan. Dengan demikian, *work-life balance* akan menentukan tingkat *engagement* karyawan. Diduga, karyawan yang merasa ada keseimbangan dalam hidup dan peran yang dijalankan, akan meningkatkan *engagement* mereka di organisasi. Hal ini sesuai dengan temuan Kahn (1990), bahwa aktivitas di luar peran pekerjaan akan memengaruhi ketersediaan (*avalability*) energi yang digunakan dalam menjalankan perannya. Oleh karenanya, kehidupan orang di luar pekerjaan, berpotensi secara psikologis memengaruhi penampilan mereka dalam menjalankan perannya.

Dari berbagai faktor di atas, faktor yang paling memengaruhi keterikatan sebagai karyawan, antara lain: nilai-nilai (tanggung jawab atau semangat diri, berkeinginan balas budi karena disekolahkan oleh ACI), keluarga, minat (keinginan pribadi), kepribadian (atasan atau pimpinan yang sesuai, rekan-rekan kerja yang sesuai), dan praktek MSDM (pengembangan diri atau pembelajaran, gaji, karir), lingkungan kerja (suasana kerja), sistem

dan kebijakan operasional (kejelasan pekerjaan atau proses kerja), dan nama besar perusahaan.

Jika dilihat dari perspektif karyawan yang berasal dari *talent pool*, dalam lingkup organisasi ditemukan sebanyak 16 dari 27 orang (59.26%) yang menyatakan bahwa praktik MSDM merupakan faktor paling penting yang memengaruhi tingkat *engagementnya* sebagai karyawan. Sedangkan dari lingkup pekerjaan, sebanyak 10 orang (37.04%) yang memandang bahwa lingkungan kerja yang paling membuat mereka *engage*. Hal ini sesuai dengan pendapat atasan, bahwa praktik MSDM dan lingkungan kerja merupakan dua faktor yang paling memengaruhi keterikatan karyawan yang berasal dari *talent pool*.

Sedangkan faktor Individu (*personal resource*) ada perbedaan pandangan antara atasan dengan karyawan dari *talent pool*. Sebanyak 8 dari 27 orang (29.63%) karyawan yang berasal dari *talent pool* menyatakan, bahwa faktor keluarga yang paling memengaruhi *engagement* mereka dalam menjalankan perannya. Sedangkan atasan memandang, bahwa faktor paling penting yang memengaruhi *engagement* karyawan adalah kepribadian dalam melakukan pekerjaan. Hal ini diduga ada orientasi kepentingan yang berbeda, dimana atasan lebih mementingkan sikap secara *personal* yang ditunjukkan karyawan sebagai faktor penentu *employee engagement*; sebaliknya karyawan memandang faktor keluarga. Selain itu, latar belakang karyawan yang umumnya berasal dari keluarga kurang mampu secara ekonomi, juga bisa menjadi penyebab. Sedangkan atasan mempersepsikan hubungan *personal* dalam proses penyelesaian pekerjaan dapat memengaruhi cara pandang terhadap bawahannya.

### 4.3.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan *Employee Engagement*

Sebagaimana diungkapkan dalam hasil penelitian, bahwa peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam pengelolaan *employee engagement* karyawan yang berasal dari *talent pool* ditinjau dari tiga proses manajemen sumber daya manusia, yaitu proses pengadaan talent (*acquiring*), proses pengembangan talent (*developing*), dan proses pemeliharaan dari para *talent* (*maintaining*).

#### a. *Acquiring* (Pengadaan Talent)

*Acquiring* atau pengadaan *talent* merupakan proses untuk menyediakan sejumlah individu yang memiliki keahlian sesuai dengan kebutuhan organisasi, yaitu karyawan yang memiliki potensi dan keahlian penting yang dibutuhkan organisasi baik saat ini maupun masa-masa mendatang. Diharapkan para individu yang berkualitas inilah yang akan menjalankan organisasi secara efektif. Dalam penelitian ini, langkah *acquiring* dilakukan mulai dari perencanaan sumber daya manusia, *recruitment*, *selection*, dan *placement*.

**Perencanaan sumber daya manusia.** Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah dari organisasi untuk menentukan komposisi SDM yang tepat baik lokasi maupun tempat yang ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian khususnya melalui observasi ditemukan, bahwa perencanaan SDM belum dilakukan perhitungan secara kuantitatif. Hal ini lebih merupakan aktivitas rutin tahunan saja dari proses MSDM; bahkan Jafar Abdul, salah seorang *supervisor* Divisi *Human Resource* mengemukakan, bahwa belum ada perencanaan SDM khususnya bagi peserta *talent pool*. Namun demikian, para peserta *talent* yang diterima diharapkan nantinya akan memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada fungsi teknik asuransi, klaim dan marketing.

Temuan tersebut membuktikan bahwa perencanaan secara sistematis untuk menjaga aliran ketersediaan *talent* di PT ACI belum dilakukan. Namun lebih pada penetapan target secara kualitatif, bahwa para *talent* ini diharapkan menduduki posisi-posisi penting di organisasi. Kemungkinan, akibat target yang ditetapkan belum jelas, maka akan berpengaruh terhadap proses *talent management* berikutnya; termasuk belum ada usaha untuk mempertimbangkan aspek keterikatan mereka sebagai karyawan dari *talent pool*. Hal ini juga diduga sebagai salah satu penyebab tingkat *engagement* mereka relatif rendah. Mereka kurang mengetahui arah dan pengembangan karir yang akan dilalui, bahkan sampai pada saat program *talent management* selesai dilakukan. Oleh karenanya, perencanaan *talent* seyogyanya terintegrasi dengan rencana dan strategi organisasi. Desller, (2017) menegaskan bahwa perencanaan pekerjaan merupakan bagian integral dari strategi perusahaan dan proses perencanaan sumber daya manusia.

**Recruitment.** Recruitment merupakan langkah untuk menemukan dan menarik calon peserta *talent pool* agar melamar sebagai peserta *talent pool*. Langkah ini dilakukan HR (*Human Resource*), khususnya fungsi *Learning & Development* melalui pemasangan flayer, baik di media massa, seperti *portal on line*, *face book*, *whatsApp*, maupun pemasangan di kantor-kantor cabang PT. ACI di seluruh Indonesia. Selain itu referensi dari berbagai kalangan industri, media internal PT. ACI, bahkan sampai pada institusi pendidikan, seperti ke sekolah-sekolah SMU (Sekolah Menengah Umum), STMA Trisakti dan STIMRA.

Dalam sepuluh tahun terakhir, langkah *recruitment* sudah lebih mengarah pada pemberitaan secara luas jika dibandingkan sebelumnya. Pada tahap-tahap awal, kira-kira pada tahun 1993-1999 langkah *recruitment* dilakukan masih melalui referensi internal

perusahaan. Bahkan sejak tahun 2008-2010 langkah *recruitment* pernah melalui *project Insurance Goes to Campus* yang diadakan oleh Dewan Asuransi Indonesia. Pada sekitar 5 tahun terakhir langkah *recruitment* sudah mengarah pada penggunaan di media sosial *on line*. Data pada tiga tahun terakhir menunjukkan jumlah calon peserta *talent* yang berhasil dikumpulkan mencapai 150-200 lamaran.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa sistem *recruitment* sudah dilakukan dari berbagai sumber dengan berbagai metode *recruitment*. Bahkan sejak sepuluh tahun terakhir sudah memiliki jaringan yang semakin luas. Sayangnya system *recruitment* ini belum mengarah pada segment-segment khusus, sesuai dengan tujuan diadakannya *talent pool*, yaitu menarik minat dari keluarga kurang mampu secara ekonomi.

Dengan system *recruitment* yang berlaku saat ini, barangkali akan memperoleh kandidat yang cukup banyak, namun akan lebih beragam dari sisi kemampuan ekonomi keluarga. Ini berarti bahwa, kualitas calon *talent* yang diperoleh akan sangat beragam. Namun jika segment yang dituju sudah jelas dari keluarga kurang mampu secara ekonomi, maka dalam proses *recruitment* akan memperoleh calon karyawan yang benar-benar berkualitas sebagaimana pendapat Panggabean (2004). Menurut Panggabean (2004), sebetulnya program *recruitment* yang benar seharusnya hanya akan menarik karyawan yang berkualitas, bukan yang tidak berkualitas. Selain itu, para calon *talent* yang terkumpul akan lebih selektif dan lebih homogen dari sisi kemampuan ekonomi. Dengan demikian, akan lebih memudahkan untuk menentukan program-program *engagement* berikutnya.

**Selection.** *Selection* atau seleksi adalah langkah untuk menyaring atau memilih calon peserta *talent* yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan melalui persyaratan-persyaratan yang ditentukan. Langkah ini dilakukan oleh Divisi HR, yaitu kerja sama

antara fungsi *Learning & Development* dengan fungsi *recruitment & selection*. Selain itu, melibatkan konsultan eksternal, terutama dalam melakukan *assessment* kesesuaian antara fungsi yang akan diemban dengan karakter yang dimiliki oleh peserta.

Pada langkah penseleksian ini, dilakukan melalui seleksi administratif, wawancara, dan *foto character*. Adapun persyaratan umum dalam proses seleksi meliputi keluarga kurang mampu secara ekonomi namun berprestasi secara akademik; bersedia menjalani ikatan dinas selama tiga tahun setelah diangkat sebagai karyawan tetap, bersedia ditempatkan di unit-unit kerja PT. ACI seluruh Indonesia, dan lulus seleksi *foto character*.

Berdasarkan kriteria seleksi yang ditentukan, peneliti menemukan beberapa unsur *engagement*, antara lain: *organization commitment*, *integrity*, *achievement orientasi*, dan mempertimbangkan unsur minat dari para calon, memang merupakan sebagian dari persyaratan yang ditentukan. Namun demikian, sebagian besar persyaratan tersebut, dalam system *assessmentnya* masih merupakan potensi. Oleh karenanya, akan lebih baik, jika persyaratan *engagement* secara riil merupakan persyaratan utama dalam system seleksi; bukan saja mengukur potensi calon peserta *talent*, namun juga kompetensi yang dimiliki.

**Placement.** *Placement* atau penempatan merupakan langkah untuk mengalokasikan para *talent* yang sudah memenuhi persyaratan sebagai karyawan tetap pada unit kerja tertentu. Dasar dari *placement*, antara lain: pertimbangan minat dari peserta, kompetensi yang dimiliki sesuai hasil *assessment* selama menjadi peserta *talent pool*, dan kebutuhan perusahaan. Sebelum ditempatkan di unit kerja tertentu, peserta *talent* terlebih dahulu menjalani masa uji coba selama enam bulan. Selain itu, peserta juga diajak berdiskusi untuk menentukan ketepatan dalam proses penempatan.



Temuan di atas membuktikan bahwa dalam system penempatan karyawan dari *talent pool* sudah mempertimbangkan minat yang merupakan potensi akan keberhasilan karyawan, dan kompetensi yang dimiliki. Namun demikian, faktor kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja bisa saja merupakan faktor yang justru membuat system penempatan tidak sesuai. Karyawan yang tertarik pada satu unit kerja tertentu, namun pada waktu mereka ditempatkan, justru tidak ada kebutuhan tenaga kerja di tempat tersebut. Oleh karenanya, mereka akan ditempatkan pada unit kerja yang tidak sesuai dengan potensi dan kompetensinya, begitu sebaliknya. Ketika terdapat ketidaksesuaian antara peran yang dilakukan dengan yang diharapkan, maka mereka tidak akan merasakan kepuasan dalam bekerja; dan hal inilah yang akan menurunkan tingkat *engagemennya* di organisasi.

Berdasarkan temuan-temuan di atas dalam proses pengadaan peserta *talent pool*, tampak bahwa proses perencanaan kurang terintegrasi dengan proses penempatan, sehingga para *talent* yang telah diterima seakan-akan kurang memahami arah karir yang akan menentukan kesuksesan mereka. Mereka kurang dimonitor perkembangannya dan lebih memberikan keleluasaan yang sangat dominan kepada kepala unit kerja untuk menentukan kemajuan karir; yang nyata-nyata belum ada standar baku yang dijadikan acuan. Hal ini akan menimbulkan kecemburuan sosial dan kekecewaan bagi para karyawan yang merasa perkembangan karirnya *stagnan*.

#### **b. *Developing* (Pengembangan *Talent*)**

*Developing* atau pengembangan *talent* merupakan aktivitas untuk memastikan bahwa pengetahuan, keahlian dan kinerja karyawan memenuhi kebutuhan organisasi saat ini maupun jangka panjang melalui pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, *talent*

*management* dan *organization development*. Dalam penelitian ini, langkah *developing* dilakukan melalui aktivitas pendidikan, pelatihan, dan pengembangan peserta *talent pool* dan karyawan

**Pendidikan.** Pendidikan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah upaya untuk meningkatkan kompetensi para peserta *talent pool* agar mampu mengerjakan pekerjaan yang akan diemban jika sudah diangkat sebagai karyawan tetap. Sebelum diangkat sebagai karyawan tetap, proses pendidikan dilakukan di dua institusi pendidikan, yaitu Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti (STMA Trisakti) dan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Risiko dan Asuransi (STIMRA), yang kedua-duanya berkedudukan di Jakarta. Adapun jenjang pendidikan akademik yaitu pada program vokasi Diploma 3 asuransi umum.

Mereka mengikuti pendidikan pada hari Jumat dan Sabtu setiap minggu selama 3 (tiga) tahun; sedangkan pada hari Senin sampai dengan Jumat para peserta melakukan *on the job training* di perusahaan. Semua biaya selama pendidikan, termasuk biaya akomodasi dan uang saku ditanggung oleh perusahaan. Syarat kelulusan dalam program pendidikan adalah perolehan ijazah dari institusi pendidikan dengan indek prestasi kumulatif minimal 2.5 pada skala 4.

Pendidikan yang dilakukan pada dua tempat terpisah sedikit tidaknya memengaruhi kebanggaan mereka sebagai peserta *talent pool*. Ada kalanya mereka lebih bangga jika mengikuti pendidikan di STMA Trisakti karena memiliki ‘nama besar’ dibandingkan dengan lembaga lain. Namun, karena lokasi pendidikan ditentukan oleh perusahaan, mereka hanya menerima saja di mana pun mereka disekolahkan. Pada sisi lain, akibat dalam satu kelas pendidikan di setiap lembaga, mayoritas adalah teman-teman dari PT.

ACI, maka hal ini membuat mereka merasa memiliki kebanggaan terhadap perusahaan. Kebanggaan mereka adalah nama PT. ACI sudah sangat dikenal di kedua lembaga pendidikan tersebut; apalagi sebagai pemberi kontribusi terbesar jumlah mahasiswa di kedua lembaga tersebut.

Hal lain yang juga diduga memengaruhi kebanggaan mereka dan perasaan lebih *safety*, adalah bahwa pada saat mereka memasuki kedua lembaga pendidikan tersebut tidak dilakukan seleksi lebih lanjut oleh lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan sudah mempercayakan system seleksi dari PT ACI; sehingga jika mereka lulus seleksi penerimaan sebagai peserta *talent pool* di ACI, maka secara otomatis juga akan menjadi peserta dari salah satu lembaga pendidikan tersebut.

Jika ditinjau dari waktu pendidikan, yaitu pada hari Jumat dan Sabtu tampaknya tidak terlalu memengaruhi mereka dalam menjalankan perannya. Hal ini disebabkan, sebelum mereka diterima sebagai peserta *talent pool* sudah diinformasikan sebelumnya. Bahkan dengan ditanggungnya biaya pendidikan yang hampir sepenuhnya oleh PT. ACI, justru ini menjadi alasan utama mereka memilih program *talent pool*; apalagi jika nanti sudah lulus program *talent pool* akan secara otomatis diangkat sebagai karyawan tetap di PT. ACI.

Sedangkan penerapan perjanjian ikatan dinas selama tiga tahun setelah diangkat sebagai karyawan tetap, kerap kali tidak menjadi faktor yang terlalu berpengaruh pada saat pendidikan dilakukan. Namun setelah mereka diangkat sebagai karyawan tetap dan lulus dari program *talent pool*, perjanjian ikatan dinas merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keterikatan mereka sebagai karyawan. Hal ini diduga, ada faktor lain yang lebih memengaruhi keterikatan, khususnya motivasi mereka sebagai karyawan. Bisa juga akibat dari harapan yang sudah berubah dari saat menjadi peserta dan setelah lulus dari

program talent pool. Pada saat menjadi *peserta talent pool*, faktor motivasi yang dominan adalah lulus dari program yang diadakan PT. ACI dan dapat diangkat sebagai karyawan tetap. Sedangkan setelah diangkat sebagai karyawan tetap, motivasi mereka cenderung berubah ke faktor lainnya. Hal ini sesuai dengan teori kebutuhan dari Abraham Maslow, bahwa jika satu kebutuhan manusia sudah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lainnya (Robbins & Judge, 2017)

**Pelatihan.** Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kompetensi para peserta *talent pool* dan karyawan agar mampu mengerjakan pekerjaan yang saat ini menjadi tanggung jawabnya. Sebelum mereka diangkat sebagai karyawan tetap, pelatihan sepenuhnya diadakan di perusahaan melalui metode *on the job training (OJT)* dengan rotasi kerja setiap empat bulan di masing-masing unit kerja, khususnya pada fungsi marketing, teknik asuransi, dan klaim. Selain itu, peserta juga diikutsertakan dalam program pelatihan *service quality* yang diadakan di internal perusahaan.

Selama menjalani rotasi kerja, prestasi kinerja peserta dinilai oleh masing-masing *user* (atasan). Selain itu, setelah menyelesaikan setiap rotasi kerja, peserta diwajibkan membuat laporan praktik kerja yang nantinya akan menjadi salah satu kriteria dalam penentuan pengangkatan sebagai karyawan tetap. Sedangkan pelatihan setelah para peserta *talent pool* diangkat sebagai karyawan tetap, umumnya diadakan di internal perusahaan berdasarkan rekomendasi dari atasan masing-masing. Jenis-jenis pelatihan tersebut, meliputi peningkatan kompetensi pada bidang konseptual, interpersonal, dan teknik asuransi. Hal ini ditemukan pada kalender pelatihan tahunan PT. ACI dan observasi di Pusdiklat Pelatihan ACI, Puncak.

Temuan di atas membuktikan bahwa sitem pelatihan yang diadakan selama peserta menjalani program *talent pool* sudah cukup terencana dan sistematis, begitu juga setelah mereka diangkat sebagai karyawan tetap. Proses pelatihan yang diadakan PT. ACI merupakan aspek positif yang memengaruhi keterikatan mereka sebagai karyawan. Hal ini sesuai dengan temuan Tomlinson (2010) yang menyatakan, bahwa pengembangan karyawan melalui pengadaan program-program pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan *engagement* dari karyawan PT. KIA Motor Soul Korea. Temuan ini diperkuat oleh Anitha (2014) dan Albrecht, et. al. (2015) yang menyatakan, bahwa pelatihan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *employee engagement*.

Bahkan sistem pelatihan sebagaimana yang dilakukan di PT. ACI merupakan salah satu faktor utama yang membuat mereka merasa senang sebagai karyawan ACA. Mereka kerap memandang bahwa ACI adalah perusahaan untuk pembelajaran dan peningkatan kompetensi sebelum akhirnya memiliki daya 'tawar' yang lebih mahal di perusahaan lain. Namun demikian, hasil-hasil pelatihan yang kurang dikorelasikan dengan fungsi-fungsi MSDM lainnya, justru akan menjadi faktor demotivasi bagi mereka dalam menjalankan perannya. Seyogyanya, setiap hasil palatihan dapat dikorelasikan dengan fungsi-fungsi MSDM lainnya untuk pengembangan karyawan dan organisasi.

**Pengembangan.** Pengembangan pribadi merupakan proses untuk meningkatkan kompetensi yang bukan hanya mampu mengerjakan yang menjadi tanggungjawabnya, namun juga pada pengembangan pribadi karyawan dan peserta *talent pool*. Proses pengembangan sebelum mereka diangkat sebagai karyawan tetap dilakukan oleh *user* (atasan) masing-masing di tempat melakukan praktik kerja, koordinator dan petugas pelaksana proses *talent pool*. Namun, sebagian besar proses pengembangan dilakukan

melalui sistem mentoring dari mentor yang dipilih oleh koordinator dari senior manager di beberapa unit kerja. Mereka inilah yang selama ini menjadi mentor, baik terkait dengan proses pelatihan, pendidikan, maupun permasalahan-permasalahan yang dihadapi di asrama, termasuk masalah-masalah pribadi sekali pun.

Sedangkan proses pengembangan setelah mereka diangkat sebagai karyawan tetap, pada umumnya dilakukan oleh atasan masing-masing. Peneliti kurang menemukan fakta-fakta adanya pengembangan yang dilakukan secara sistematis dari masing-masing atasan mereka. Namun peneliti menemukan, bahwa beberapa karyawan yang berasal dari *talent pool* masuk dalam program *talent pool* karyawan berprestasi yang dikoordinasikan oleh Departemen *Learning and Development, Human Resource*.

Temuan di atas memberikan indikasi bahwa program pengembangan pribadi selama mereka menjadi peserta *talent pool* cukup terencana dan sistematis. Program mentoring yang dipilih secara khusus dari senior manager dapat membantu kesuksesan mereka untuk lulus dari program *talent pool*. Hal ini disebabkan karena masalah-masalah yang peserta temui dapat dideteksi sedini mungkin sehingga lebih cepat diselesaikan. Di samping itu, para mentor yang merupakan senior manager memiliki akses secara langsung kepada koordinator program *talent pool* dan direksi; dan hal ini memberikan kemudahan dalam setiap penyelesaian permasalahan yang dihadapi peserta *talent pool*. Oleh karenanya, setiap permasalahan yang dihadapi oleh peserta akan sedini mungkin dapat dicarikan penyelesaian sehingga tidak mengganggu proses pelaksanaan *talent management*.

Kerap kali proses mentoring yang sudah disediakan oleh perusahaan, tidak dimanfaatkan oleh peserta. Hal ini diduga akibat dari 'keseganan' mereka untuk bertemu dengan mentornya. Para mentor dianggap terlalu sibuk sehingga tidak memiliki waktu

untuk melakukan sistem mentoring, atau bisa juga akibat dari pribadi para peserta *talent pool*. Kondisi seperti inilah yang sering kali membuat sistem mentoring tidak berjalan dengan optimal. Oleh karenanya, perlu dibuat program-program pengembangan khusus agar mereka benar-benar dapat dikembangkan secara optimal.

Namun demikian, setelah mereka diangkat sebagai karyawan, tampaknya sistem pengembangan diserahkan kepada atasan masing-masing, tanpa ada panduan. Masing-masing atasan bebas melakukan pengembangan dengan standar yang mereka miliki; bahkan bisa saja atasan tidak melakukan pengembangan. Jika hal ini terjadi, maka karyawan yang justru memiliki prestasi baik akan segera keluar dari PT. ACI. Oleh karenanya, sistem monitoring atau sistem mentoring seyogyanya tetap dilakukan sampai tujuan dari program *talent pool* tercapai.

Dari berbagai proses *developing talent* sebagaimana di atas, yaitu sistem pendidikan, pelatihan, dan pengembangan yang dilakukan memang membuat karyawan betah bekerja, namun perlu dilakukan perbaikan-perbaikan dari aspek pembelajaran khususnya pada saat pelatihan dan pengembangan. Selain itu, muatan-muatan peningkatan *employee engagement* seperti program mentoring dan monitoring perlu terus dilakukan, sehingga secara personal karyawan merasa tetap diperhatikan. Upaya untuk mengintegrasikan hasil-hasil pelatihan dan pengembangan pribadi karyawan dengan fungsi-fungsi MSDM lainnya juga perlu dilakukan agar karyawan merasa ada manfaat dari pencapaian selama ini.

### **c. *Maintaining (Pemeliharaan Talent)***

*Maintaining* atau pemeliharaan karyawan, termasuk mempertahankan karyawan merupakan aktivitas-aktivitas memelihara, mengurus, menjaga, dan menyokong karyawan

agar tetap berkinerja dan memberikan yang terbaik bagi organisasi. Dalam penelitian ini, usaha-usaha yang telah dilakukan oleh perusahaan agar karyawan merasa betah bekerja, antara lain dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan perusahaan, adanya sentuhan-sentuhan pribadi atau hubungan yang bersifat informal, komunikasi secara terbuka, pengadaan pelatihan-pelatihan, dan pemberian *reward* materi (terutama gaji).

Karyawan memandang, bahwa dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan perusahaan akan merasa dihargai, sentuhan pribadi akan membuat lebih betah bekerja, keterbukaan dalam berkomunikasi juga akan membuat karyawan merasa lebih nyaman, apalagi diberikan pelatihan-pelatihan yang memang belum tentu diperoleh di perusahaan lain. Namun demikian, kerap kali pemberian *reward* materi (terutama gaji) menimbulkan kekecewaan dan membuat karyawan tidak betah bekerja.

Oleh karenanya, sebagian besar karyawan menyatakan bahwa sistem untuk mempertahankan atau pemeliharaan karyawan yang berasal dari *talent pool* belum berjalan dengan optimal. Hal ini disebabkan, *reward* materi (terutama gaji) yang kurang sesuai, dan belum dilakukan monitoring, khususnya setelah mereka diangkat sebagai karyawan tetap dan ditempatkan di berbagai unit kerja.

Temuan-temuan di atas memberikan petunjuk, jika sistem *reward* materi diperbaiki, maka kemungkinan system untuk mempertahankan dan pemeliharaan karyawan yang berasal dari *talent pool* akan menjadi lebih optimal. Tampak bahwa interaksi antar karyawan mampu memberi indikasi positif terhadap keterikatan karyawan, baik dalam hal keterlibatan, komunikasi, dan sentuhan-sentuhan secara personal. Sedangkan system remunerasi ditemukan memberikan pengaruh yang negatif.



Oleh karenanya, dukungan *team* seperti dilakukan monitoring atas perkembangan karyawan dan memberikan *reward* atas prestasi kerja yang diperoleh perlu dilakukan agar mereka menjadi *engage* dengan organisasi. Karyawan yang memperoleh dukungan kerap kali akan menunjukkan *engagement* yang kuat terhadap organisasi. Xu dan Thomas (2011) menemukan, bahwa dukungan *team* dan efektifitas kinerja merupakan *predictor* yang kuat dari *engagement* dari pengikut. Sedangkan Nazir dan Islam (2017) menemukan, bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap *affective commitment*.

Dalam hal pemberian *reward*, Anggraini, et. al (2000) menemukan, bahwa *reward* memiliki hubungan yang positif dengan tingkat *engagement* karyawan. Semakin tinggi *reward* yang diberikan, maka tingkat *engagement* karyawan akan semakin meningkat, begitu sebaliknya. Hal ini juga dinyatakan oleh Anitha (2014), bahwa terdapat pengaruh yang positif dan *significant* secara simultan dari variabel *reward* terhadap variabel *employee engagement* pada generasi Gen Y.

#### **4.3.4 Strategi Manajemen Talenta (*Talent Management*) untuk Menjaga atau Meningkatkan *Employee Engagement***

Proposisi keempat dalam penelitian ini adalah strategi manajemen talenta (*talent management*) untuk meningkatkan *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool* dilakukan melalui model strategi monitoring. Melalui strategi ini diharapkan karyawan yang berasal dari *talent pool*, tingkat *engagement*nya akan meningkat. Oleh karenanya, penentuan strategi manajemen talenta untuk meningkatkan keterikatan karyawan dari *talent pool* dilakukan mulai dari melihat gambaran tingkat keterikatan karyawan yang berasal dari *talent pool* saat ini, penentuan kebutuhan *talent* di masa

mendatang (*future talent needs*), akuisisi *talent* (*talent acquisition*), pengembangan *talent* (*talent development*), dan mempertahankan *talent* (*talent retention*).

Dari berbagai metode pengumpulan data yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa tingkat *engagement* karyawan yang berasal dari *talent pool* cenderung menurun atau rendah. Hal ini terutama disebabkan oleh kurang terpenuhinya kebutuhan *reward* materi. Kondisi ini rawan setelah ikatan dinas mereka berakhir. Menurut Anggraini, et. al. (2000), *reward* memiliki pengaruh yang positif dan *significant* terhadap *employee engagement*. Sedangkan Bhatnagar (2007) menyatakan, bahwa pada tingkat awal karir karyawan akan cenderung memiliki tingkat *engagement* yang rendah dan juga pada saat enam belas bulan masa kerja. Pada tahap-tahap pertengahan tersebut, tingkat *employee engagement* akan lebih tinggi, dan ini mengindikasikan loyalitas karyawan yang tinggi namun dalam waktu yang terbatas.

Temuan ini membuktikan, bahwa karyawan yang berasal dari *talent pool* memiliki tingkat *engagement* yang relatif rendah, terutama akhir-akhir ini sebagaimana ungkapan peserta pada saat *group discussion*. Temuan ini juga cenderung memiliki kesamaan dengan temuan-temuan pada sub fokus *gambaran employee engagement* karyawan yang berasal dari *talent pool*. Bahwasanya semangat kerja karyawan yang berasal dari *talent pool* cenderung perlu ditingkatkan, dedikasi yang cenderung dipengaruhi oleh faktor eksternal terutama dalam system pemberian *reward* materi (gaji ataupun bonus), dan mereka juga kurang memiliki dorongan dari dalam diri dan bergairah untuk melakukan *improvement-improvement* dalam menjalankan peran di organisasi.

Tampaknya kecenderungan tingkat *engagement* yang relatif rendah ini muncul pada saat ikatan dinas mereka akan berakhir. Kemungkinan hal ini terjadi akibat mereka merasa

sudah memiliki kompetensi yang cukup dalam menjalankan perannya, ingin mencoba tantangan yang baru di perusahaan lain, membandingkan imbalan yang diperoleh atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi atau membandingkan dengan organisasi lain.

Dengan demikian, harapan yang dimiliki karyawan saat ini, tidak sesuai dengan kenyataan yang diterima. Karyawan akan merasa ada ketidaksesuaian antara yang diharapkan dengan yang seharusnya mereka peroleh. Robbins dan Judge (2017) mengungkapkan, jika ada ketidaksesuaian antara harapan dengan kenyataan, maka karyawan akan merasa tidak puas. Ketidakpuasan ini merupakan aspek emosional yang menjadi salah satu penyebab, bahwa karyawan tidak *engage* di organisasi.

**Identifikasi *talent* (*talent identification*).** Sebelum ikatan dinas berakhir identifikasi *talent* perlu dilakukan agar diperoleh *talent* yang benar-benar memiliki potensi dan kompetensi yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Karyawan yang diseleksi pada tahapan ini, seyogyanya adalah *star employee* dari karyawan yang berasal dari *talent pool*. Mereka ini memiliki potensi yang tinggi untuk menduduki posisi-posisi tertentu di masa datang dan juga memiliki kinerja unggul selama tiga tahun di unit kerjanya. Bahwasanya dalam proses identifikasi ini, kriteria *engagement* menjadi faktor utama yang menjadi pertimbangan. Sedangkan identifikasi *talent* pada saat mereka akan dipilih dalam program *talent pool* yang selama ini dilakukan sudah bagus. Namun perlu lebih mempertimbangkan aspek *engagement* calon peserta dan lebih tersegmentasi dalam melakukan seleksi.

**Penentuan kebutuhan *talent* (*future talent needs*).** Pendapat para narasumber dari temuan penelitian, bahwa sebelum melakukan penerimaan peserta *talent pool* perlu dipersiapkan perangkat-perangkat permagangan (perangkat-perangkat untuk melakukan

manajemen talenta), seperti kebijakan yang akan diberlakukan, *team* yang akan mengelola, kriteria-kriteria seleksi, sumber-sumber kandidat, dan manajemen remunerasi). Hal ini dilakukan agar mereka kalau sudah menjadi karyawan merasa betah bekerja di perusahaan.

Dari temuan-temuan tersebut, PT. ACI perlu lebih mempersiapkan perencanaan dalam rangka penyelenggaraan program *talent pool*. Persiapan perangkat-perangkat untuk melakukan manajemen talenta, seperti kebijakan yang akan diberlakukan, *team* yang akan mengelola, kriteria-kriteria seleksi, sumber-sumber kandidat, dan manajemen remunerasi sebetulnya sudah dipersiapkan dan hal ini adalah aspek-aspek tahunan yang dikelola oleh bagian HRD, walaupun di beberapa perangkat masih ada yang perlu diperbaiki.

Hal utama yang belum menjadi pertimbangan adalah kebutuhan akan *talent* di masa mendatang. Para peserta yang nantinya sudah lulus dari program *talent pool* belum memiliki arah dan tujuan yang jelas dan ditentukan dari sejak awal. Jenis-jenis pekerjaan dan posisi-posisi kritis yang seyogyanya mereka akan peroleh atau menjadi tujuan karirnya belum ditentukan, bahkan perusahaan belum memiliki perangkat ini. Oleh karenanya, perlu ditentukan kebutuhan *talent* di masa mendatang, baik kualitas maupun kuantitasnya. Selain itu, jenjang karir dan jalur karir juga perlu disusun PT ACI, termasuk ketentuan-ketentuan lain yang terintegrasi dengan aspek keterikatan mereka sebagai karyawan. Ketika visi, peran strategi dan individu dalam organisasi sudah tampak jelas menurut Upadhyay dan Palo (2013), maka akan membawa keberartian karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini akan dapat meningkatkan *engagement* karyawan yang berasal dari *talent pool*

**Akuisisi *talent* (*talent acquisition*).** Proses akuisi talent adalah proses untuk melakukan pengadaan *talent*, baik *talent* pada saat awal dalam program *talent pool* maupun

setelah mereka diangkat sebagai karyawan tetap. Pada pengadaan awal untuk dipilih dalam program *talent pool* (magang beasiswa), peserta menjalani proses *recruitment* dan seleksi yang cenderung merupakan proses *acquiring*.

Dalam hal melakukan *recruitment* peserta, sebagian besar narasumber mengungkapkan bahwa strategi untuk merekrut peserta *talent pool* (magang) saat ini sudah baik, namun perlu lebih memaksimalkan sumber-sumber kandidat dari daerah/cabang, sekolah-sekolah, dan kandidat yang sesuai *passion* di asuransi. Begitu juga pada saat dilakukan seleksi, agar lebih menekankan pada *passion*.

Memaksimalkan sumber-sumber kandidat dari daerah/cabang ACI dan sekolah-sekolah merupakan langkah yang baik untuk menggali potensi sumber kandidat dari daerah. Melalui proses ini, setelah mereka diangkat sebagai karyawan tetap, akan dapat menempati posisi-posisi kunci di cabang-cabang PT. ACI, sehingga akan terjadi penyebaran *talent*, dan diharapkan mereka akan lebih memiliki *work-life balance*. Sedangkan pencarian kandidat melalui sekolah-sekolah, tetap perlu dilakukan sebagai upaya untuk menjaring karyawan yang memiliki potensi akademik yang baik.

Ketidaksesuaian *passion* karyawan dengan peran yang dijalankan, diduga sebagai penyebab tidak *engagenya* karyawan terhadap perusahaan. Oleh karenanya, kriteria *engagement* merupakan syarat utama yang perlu dipenuhi pada saat melakukan seleksi awal calon peserta *talent*. Diharapkan calon peserta *talent* yang memiliki *passion* akan lebih mudah *engage* di organisasi. Menurut Imperatori (2017) *passion* 'harmonious' merupakan aspek yang sangat penting dalam mendorong *work engagement* dari karyawan di organisasi.

Sedangkan, proses akuisi *talent* setelah mereka diangkat sebagai karyawan tetap cenderung kurang mendapat perhatian. Kekurangan memperoleh perhatian ini diduga disebabkan, para *talent* yang sudah diangkat sebagai karyawan tetap sudah menjadi tanggung jawab dari atasan; dan sebagaimana dikemukakan pada pembahasan di atas bahwa masing-masing atasan tidak memiliki standar dalam proses pengembangan atau bahkan tidak dilakukan pengembangan lebih lanjut. Selain itu, tidak adanya perangkat atau *tools* dalam proses akuisisi *talent* setelah mereka diangkat sebagai karyawan tetap sebagai penyebab kurang ada proses akuisisi *talent*.

**Pengembangan *talent* (*talent development*).** Strategi pengembangan yang berpengaruh terhadap keterikatan karyawan dari *talent pool* dilakukan mulai dari pengembangan pada saat mereka masih sebagai peserta program *talent pool*, maupun setelah diangkat sebagai karyawan tetap. Strategi-strategi pengembangan pada saat menjadi peserta *talent pool*, antara lain: pendidikan dan pelatihan, pengembangan pribadi, dan penilaian kinerja. Sedangkan setelah mereka diangkat sebagai karyawan, strategi pengembangan yang umumnya dilakukan, antara lain: pelatihan dan penilaian kinerja tahunan.

Strategi pendidikan dan pelatihan terhadap peserta *talent pool* yang dilakukan selama ini sudah bagus, namun perlu ditingkatkan agar memang benar-benar bahwa sistem pendidikan dan pelatihan fokus pada pembelajaran. Peserta tidak hanya ‘diperbantukan’ seperti untuk melakukan *foto copy*, *fax*, dan *filling*, yang dikalangan pesert *talent pool* dikenal sebagai pekerjaan 3f. Mereka seyogyanya sudah diberikan kriteria-kriteria, atau standar-standar kompetensi yang seyogyanya dikuasi dalam proses pendidikan dan pelatihan ini. Melalui standar ini, proses pembelajaran akan lebih optimal, termasuk penentuan

keberhasilan dalam program pendidikan dan pelatihan. Hasil penelitian Tomlinson (2010) dapat dijadikan acuan, bahwa strategi untuk meningkatkan *employee engagement* di PT. KIA Motor Soul Korea dapat dilakukan melalui program-program pelatihan.

Makna kedua dalam proses pengembangan yang ditemukan, bahwa setelah peserta *talent* sebagai karyawan, perlu dilakukan pelatihan-pelatihan yang bersifat *soft skill*. Barangkali hal ini disebabkan tuntutan pekerjaan yang lebih kompleks di masing-masing unit kerja. Khususnya bagi mereka yang ditempatkan di *reinsurance*, kemampuan berbahasa inggris merupakan persyaratan yang sangat penting. Selain itu, pelatihan-pelatihan yang bertujuan menginternalisasi *value-value* perusahaan juga hal yang sangat penting, mengingat tuntutan peran dan pengaruh dari berbagai pihak yang bisa membuat *engagementnya* menurun.

Ketika kinerja Dalam pengembangan pribadi karyawan, strategi yang dapat dilakukan adalah monitoring melalui sistem mentoring (induk semang), dan hasil dari program pengembangan agar ada penyesuaian dengan kompensasi merupakan *proses talent management* yang berkelanjutan, bukan dianggap selesai setelah mereka diangkat sebagai karyawan tetap.yang merupakan hasil dari program pengembangan karyawan sesuai dengan imbalan (*reward*) dan insentif, serta diadministrasi secara adil, maka karyawan akan mempersepsikan keadilan organisasi. Hal ini akan mengarah pada peningkatan *employee engagement* dan peningkatkan kontribusi pada proses penerapan strategi perusahaan (Upadhyay & Palo, 2013).

Selain itu, melalui proses pengembangan yang berkelanjutan ini, diharapkan mereka tidak akan 'lengah' dan tergiur dengan *competitor*; bahkan jutsru penanaman nilai-nilai organisasi dan peneguhan *engagement* sebagai karyawan dapat dilakukan dalam proses

pengembangan berkelanjutan ini. Permasalahan-permasalahan yang mereka peroleh akan lebih cepat tertangani dan diberikan solusi, begitu juga dengan harapan-harapan mereka akan lebih terdeteksi. Hal ini didukung oleh pendapat Men dan Baesecke (2015) yang menyatakan, bahwa interaksi secara langsung berpengaruh secara positif terhadap *employee engagement*.

Makna, bahwa penilaian kinerja agar dilakukan secara adil dengan kriteria-kriteria yang jelas dan dibuat target-target yang harus dicapai (KPI atau *Key Performance Indicator*) merupakan makna agar kompetensi mereka dihargai secara objektif. Menurut Gupta dan Kumar (2013), terdapat hubungan yang positif dan *significant* antara keadilan *distributive* dan *informational* pada penilaian kinerja karyawan terhadap *employee engagement* sebagai lawan dari *burnout*. Mereka yang berkinerja unggul dan memiliki potensi tinggi akan memperoleh imbalan yang berbeda dengan mereka dengan potensi dan kinerja biasa-biasa saja. Oleh karenanya, kompensasi yang diperoleh seyogyanya dikaitkan dengan hasil dari penilaian kinerja karyawan yang bersifat objektif, transparan dan sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

**Mempertahankan talent (*talent retention*).** Strategi retensi yang dilakukan untuk meningkatkan keterikatan karyawan dapat dilakukan melalui dua program, yaitu program yang bersifat jangka pendek dan program jangka panjang. Program jangka pendek yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *employee engagement* adalah pemberian *reward* materi, karir, dan semacamnya. Sedangkan program yang bersifat jangka panjang adalah adanya dukungan, perhatian, *team* dan kekompakan; termasuk ada program olah raga, outing, nari, *sharing* dan *caring*.



Selain temuan-temuan di atas, narasumber juga memberikan rekomendasi agar keterikatan karyawan yang berasal dari *talent pool* dapat ditingkatkan. Langkah-langkah yang perlu dilakukan, antara lain: monitoring dengan penerapan sistem mentor, penerapan kebijakan remunerasi dan pemberian *reward* materi yang sesuai, dan penerapan kebijakan *career path*.

Temuan-temuan tersebut memberikan bukti bahwa program retensi karyawan yang berasal dari *talent pool* masih perlu ditingkatkan akibat belum berjalan dengan optimal. Bahkan *reward*, yang kerap kali dianggap sebagai kebutuhan mendasar yang sepatutnya menjadi prioritas utama, justru tampaknya sangat menjadi perhatian bagi karyawan untuk segera diperbaiki. Bersamaan dengan hal tersebut, program-program lain, seperti internal faktor yang bersifat jangka panjang mutlak dilakukan.

Sistem *reward* yang dianggap kurang *fair*, dimana kurang dikaitkan dengan prestasi kerja secara *significant* akan menjadi faktor penghambat peningkatan *engagement* karyawan. Namun di satu sisi, system penilaian kinerja juga perlu dibenahi sebagaimana pembahsan pada aspek pengembangan karyawan, sehingga terintegrasi dengan fungsi retensi karyawan.

Lebih daripada itu, faktor yang bersifat *humanist* dan jangka panjang seperti, perhatian, dukungan dari perusahaan, dan adanya program-program peningkatan *engagement* karyawan yang tidak secara langsung berkaitan dengan hasil kerja merupakan esensi utama dalam pengelolaan *engagement* karyawan jangka panjang. Oleh karenanya, yang diharapkan bukan hanya melakukan retensi karyawan yang cenderung bersifat pasif, namun lebih mengedepankan *engagement* program yang bersifat aktif. Strategi ini merupakan upaya untuk menumbuhkan *psychological well-being* yang akan menyebabkan

pengembangan berkelanjutan dari *employee engagement*. Individu dengan tingkat yang lebih tinggi *psychological well-being* berperilaku berbeda dengan cara yang akan diharapkan untuk memimpin ke tingkat yang lebih tinggi dari *engagement*. Inilah sebuah konsepsi yang lebih luas dari *engagement* (disebut sebagai “*full engagement*”), yang meliputi karyawan *well-being* (Ivancevich, 2002).

#### **4.3.5 Strategi Talent Management Model Monitoring Engagement**

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian di atas, peneliti berhasil mengungkapkan kebaruan (*novelty*) strategi *talent management* dalam meningkatkan *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool*. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Bhatnagar (2007) yang berjudul *Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention*. Tujuan penelitian Bhatnagar (2007) adalah untuk melakukan investigasi *talent management* dalam kaitannya dengan tingkat *engagement* karyawan ITES, yaitu perusahaan-perusahaan yang bergerak pada bidang *information technology* di India.

Hasil penelitian tersebut menemukan, bahwa pada tingkat awal karir karyawan akan cenderung memiliki tingkat *engagement* yang rendah dan juga pada saat enam belas bulan masa kerja. Pada tahap-tahap pertengahan tersebut, tingkat *employee engagement* akan lebih tinggi, dan ini mengindikasikan loyalitas karyawan yang tinggi. Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa budaya organisasi, perencanaan karir yang diikuti dengan insentif, dan dukungan organisasi merupakan tiga faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan strategi *talent management* untuk membuat karyawan *engage* dalam organisasi.

Pada penelitian yang peneliti lakukan dengan judul *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia* adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa level *engagement* karyawan yang berasal dari *talent pool* cenderung rendah, terutama sesaat sebelum ikatan dinas mereka akan berakhir, yaitu sebelum masa kerja tiga tahun setelah diangkat sebagai karyawan tetap.

Karyawan kurang memiliki semangat kerja yang optimal akibat belum menggunakan kemampuannya secara maksimal, walaupun pekerjaan-pekerjaan rutin dapat diselesaikan dengan tuntas. Sedangkan aspek dedikasi yang ditunjukkan melalui emosi yang diungkapkan, erat dengan pemenuhan-pemenuhan kepentingan pribadi. Ini berarti bahwa, karyawan akan berdedikasi, jika kepentingan-kepentingan pribadinya terpenuhi. Secara psikologis, karyawan juga belum menunjukkan 'gairah dan fokus' terhadap peran yang dijalankan. Mereka tetap berusaha untuk menikmati peran yang dijalankan, walaupun dorongan internal (*intrinsic motivation*) dan *passion* yang dimiliki atas perannya sangat minim.

Oleh karenanya, perlu dilakukan strategi *talent management* untuk meningkatkan level *engagement* karyawan yang berasal dari *talent pool*. Strategi peningkatan ini, perlu diupayakan sedini mungkin mengingat mereka adalah para *talent* yang diharapkan akan menjadi pimpinan-pimpinan, khususnya pada fungsi-fungsi utama di asuransi umum.

Berdasarkan teori *engagement* dari Schaufeli, et. al., (2002), bahwa *engagement* merupakan suatu kondisi positif dalam pola pikir orang-orang dalam organisasi terkait dengan pekerjaan yang diemban yang dikarakteristik oleh *vigor, dedicationi & absorption*. Schaufeli, et. al., (2002) memandang, bahwa *vigor* merupakan karakteristik dengan *energy*

yang tinggi dan mental yang *resilience* ketika bekerja. *Dedication* lebih menekankan pada kekuatan terlibat dalam suatu pekerjaan dan rasa pengalaman yang sangat penting, antusias, inspirasi, *pride* dan tantangan. Sedangkan *absorption* adalah karakteristik yang sangat fokus dan sangat senang (*happy*) dengan pekerjaan. Oleh karenanya, berbagai upaya dapat dilakukan untuk meningkatkan *employee engagement* dari karyawan PT. ACI yang berasal dari *talent pool*.

**Vigor.** Perilaku semangat karyawan perlu ditingkatkan dengan cara menyesuaikan antara *passion* dengan peran yang dijalankan, memberikan tantangan yang lebih kompleks, dan optimalisasi dukungan dari atasan. Selain itu, monitoring secara konsisten dan terus menerus tetap dilakukan agar semangat karyawan dapat meningkat.

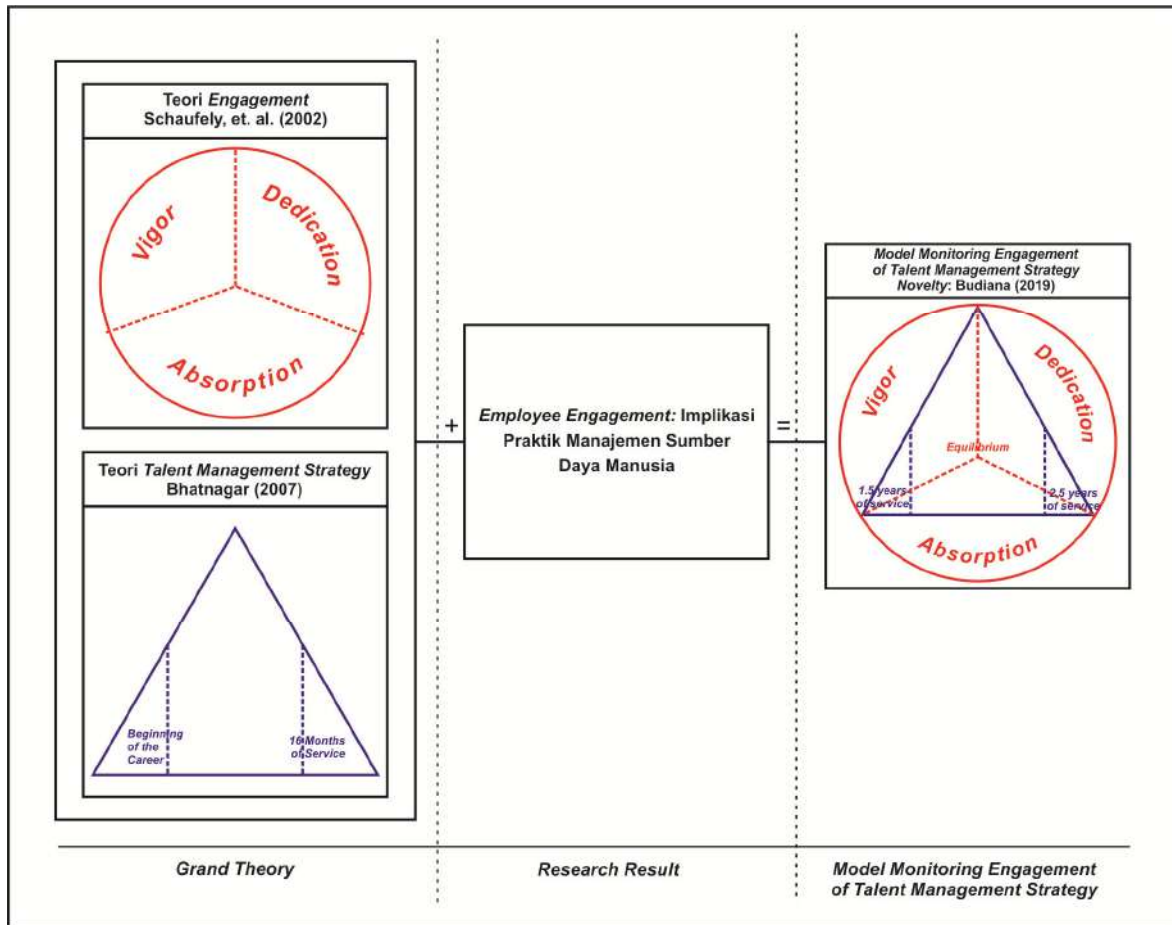
**Dedication.** Nama besar PT. ACI merupakan *employer brand equity* yang menjadi modal utama karyawan *engage* di suatu organisasi, dan modal ini sudah dimiliki oleh ACI. Namun demikian, dedikasi karyawan yang berasal dari *talent pool* akan dapat ditingkatkan jika perusahaan mempertimbangkan faktor emosional karyawan dalam pemberian *reward* materi (gaji ataupun bonus) baik system pemberiannya maupun kewajaran dan keadilan jumlah yang diberikan.

**Absorption.** Karyawan akan memiliki dorongan mendalam dari dalam diri dan bergairah melakukan perannya, jika PT. ACI mempertimbangkan aspek psikologis karyawan melalui penyesuaian cita-cita dan *passion* dengan peran yang dijalankan. Jika ada kesesuaian cita-cita dengan pekerjaan, maka mereka akan lebih mudah untuk menikmati pekerjaan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dengan memadukan teori *engagement* dari Schaufeli et. al., (2002) dan temuan Bhatnagar (2007) mengenai strategi *talent management* untuk meningkatkan *employee*

*engagement*, dengan hasil penelitian dari peneliti mengenai *Employee Engagement: Implikasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, peneliti berhasil mengungkapkan strategi *talent management* dalam meningkatkan *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool*, yaitu melalui model *monitoring engagement* dua tahap. Pada masing-masing tahap dilakukan strategi *talent acquisition*, *talent development*, dan *talent retention* dengan fokus pada peningkatan *engagement* karyawan dari ketiga dimensi (*vigor*, *dedication*, *absorption*) secara seimbang (*equilibrium*). *Talent management* tahap pertama dilakukan pada saat karyawan memiliki masa kerja 1,5 tahun di PT. ACI, sedangkan pada tahap kedua dilakukan pada saat karyawan memiliki masa kerja 2,5 tahun. (Gambar 4.1).

Pada masing-masing tahap, *talent acquisition* dilakukan dengan cara mengidentifikasi potensi dan kinerja karyawan dari *talent pool* yang sudah diangkat sebagai karyawan tetap, penentuan kebutuhan-kebutuhan *talent* yang akan dipenuhi pada satu sampai dua tahun kemudian, dan menentukan karyawan yang tergolong *star employee*. Pertimbangan akuisisi *talent* adalah *passion* yang dimiliki karyawan dan kesediaan untuk menerima tantangan pekerjaan (*challenge*). Sedangkan *talent development*, lebih menekankan pada dukungan atasan (*supporting*), dan penyesuaiana antara *passion* dan pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawab karyawan. Pada tahap *talent retention*, perusahaan perlu melakukan penyesuaian *reward* yang diterima karyawan secara wajar dan berkeadilan.



**Gambar 4.1. Diagram *Model Monitoring Engagement of Talent Management Strategy (Tentatif Model)***  
*Sumber: Analisis Pribadi (2019)*

## BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, bahwa karyawan yang berasal dari *talent pool* memiliki keterikatan yang cenderung menurun dibanding sebelumnya atau keterikatan mereka sebagai karyawan relatif rendah. Berbagai faktor yang berpengaruh, baik faktor organisasi, pekerjaan, maupun dari faktor Individu, termasuk belum optimalnya peran manajemen sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan. Oleh karenanya, perlu dilakukan strategi *talent management* melalui model *monitoring engagement* dua tahap.

- 1) Gambaran *engagement* karyawan dari *talent pool* cenderung menurun dibandingkan sebelumnya atau relatif rendah. Gambaran ini ditinjau dari tiga aspek, yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (fokus). Dalam kaitannya dengan semangat kerja, karyawan belum menggunakan kemampuannya secara maksimal, walaupun pekerjaan-pekerjaan rutin dapat diselesaikan dengan tuntas. Selain itu, karyawan yang berasal dari *talent pool* akan memiliki dedikasi jika tugas dan tanggung jawab yang diberikan ada manfaatnya atau sesuai dengan kepentingan pribadi dari karyawan. Dorongan internal dan gairah untuk melakukan pekerjaan sangat ditentukan oleh *passion* yang dimiliki karyawan, dan secara psikologis karyawan merasa pekerjaan yang dijalankan saat ini belum sesuai dengan *passionnya*.
- 2) Faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool*, dibagi menjadi tiga, yaitu: (a) faktor yang ada dalam organisasi, antara lain: budaya organisasi, praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM), kepemimpinan, komunikasi internal, sistem dan kebijakan operasional organisasi; (b)

faktor pekerjaan atau kelompok, antara lain: lingkungan kerja, atasan, dan rekan kerja; dan (c) faktor individu atau sumber daya yang dimiliki oleh individu itu sendiri (*personal resource*), antara lain: kemampuan, nilai-nilai pribadi (kesesuaian antara karakteristik individu dengan organisasi dan pekerjaan), minat, kepribadian, keluarga, dan *work-life balance*.

- 3) Peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam pengelolaan *employee engagement* pada karyawan yang berasal dari *talent pool* ditinjau dari tiga proses manajemen sumber daya manusia, yaitu proses pengadaan peserta *talent* (*acquiring*), proses pengembangan *talent* (*developing*), dan proses pemeliharaan dari para *talent* (*maintaining*). Proses pengadaan terdiri dari proses perencanaan sumber daya manusia, *recruitment*, *selection*, dan *placement*. Proses perencanaan kurang terintegrasi dengan proses penempatan, sehingga para *talent* yang telah diterima kurang memahami arah karir yang akan menentukan kesuksesan mereka. Mereka kurang dimonitor perkembangannya dan lebih memberikan keleluasaan yang sangat dominan kepada kepala unit kerja untuk menentukan kemajuan karir. Proses pengembangan, terdiri dari proses pendidikan, pelatihan, dan pengembangan diri. Proses *developing talent* yang dilakukan membuat karyawan betah bekerja, namun perlu dilakukan perbaikan-perbaikan dari aspek pembelajaran khususnya pada saat pelatihan dan pengembangan. Selain itu, muatan-muatan peningkatan *employee engagement* seperti program mentoring dan monitoring perlu terus dilakukan, sehingga secara *personal* karyawan merasa tetap diperhatikan. Upaya untuk mengintegrasikan hasil-hasil pelatihan dan pengembangan pribadi karyawan dengan fungsi-fungsi MSDM lainnya juga perlu dilakukan agar karyawan merasa ada manfaat dari pencapaian selama ini. Pada proses



*maintaining* atau pemeliharaan karyawan, usaha-usaha yang telah dilakukan oleh perusahaan agar karyawan merasa betah bekerja, antara lain dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan perusahaan, adanya sentuhan-sentuhan pribadi atau hubungan yang bersifat informal, komunikasi secara terbuka, pengadaan pelatihan-pelatihan, dan pemberian *reward* materi (terutama gaji). Usaha-usaha ini belum berjalan dengan optimal, karena *reward* materi (terutama gaji) yang kurang sesuai, dan belum dilakukan monitoring, khususnya setelah mereka diangkat sebagai karyawan tetap dan ditempatkan di berbagai unit kerja.

- 4) Strategi *talent management* dalam meningkatkan *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool*, dilakukan melalui model *monitoring engagement* dua tahap, dimana pada masing-masing tahap meliputi strategi *talent acquisition*, *talent development*, dan *talent retention*. *Talent management* tahap pertama dilakukan pada saat karyawan memiliki masa kerja 1,5 tahun di PT. ACI, sedangkan pada tahap kedua dilakukan pada saat karyawan memiliki masa kerja 2,5 tahun atau sebelum ikatan dinas mereka berakhir. Pada *talent acquisition* dilakukan dengan cara mengidentifikasi potensi dan kinerja karyawan dari *talent pool*, penentuan kebutuhan-kebutuhan *talent* masa depan (*future talent need*), dan menentukan karyawan yang tergolong *star employee*. Pertimbangan akuisisi *talent* adalah *passion* yang dimiliki karyawan dan kesediaan untuk menerima tantangan pekerjaan (*challenge*). Pada *talent development*, lebih menekankan pada dukungan atasan (*supporting*), dan penyesuaian antara *passion* dan pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawab karyawan. Pada tahap *talent retention*, perusahaan perlu melakukan penyesuaian *reward* yang diterima karyawan secara wajar dan berkeadilan.

## 5.2 Implikasi

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkaya khasanah ilmu manajemen sumber daya manusia dan ilmu psikologi industri dan organisasi, khususnya pada pengelolaan perilaku manusia dalam organisasi bisnis. Sebuah pandangan baru dihasilkan melalui penelitian ini untuk menyempurnakan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan. Hasil penelitian ini berguna untuk memperkuat temuan strategi *talent management*, khususnya dampaknya terhadap *engagement* karyawan.

Bagi perusahaan, hasil penelitian ini memiliki dampak pada pengelolaan karyawan yang berasal dari *talent pool*. Bahwasanya, strategi *talent management* yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan akan mampu meningkatkan *engagement* karyawan PT. ACI. Selain itu, perusahaan memperoleh panduan dalam meningkatkan *engagement* karyawan melalui strategi *talent management* model *monitoring engagement* dua tahap. Hasil penelitian ini juga berdampak bagi para praktisi sumber daya manusia PT. ACI dalam merumuskan kebijakan-kebijakan kepersonaliaan untuk meningkatkan *engagement* karyawan.

## 5.3 Rekomendasi

Temuan penelitian strategi *talent management* melalui model *monitoring engagement* dua tahap masih merupakan model yang bersifat *tentatif*, sehingga perlu dilakukan pengujian. Oleh karenanya, perlu dilakukan penelitian strategi *talent management* melalui model *monitoring engagement* dua tahap pada penelitian-penelitian selanjutnya.

Perusahaan perlu lebih mengoptimalkan peran manajemen sumber daya manusia agar karyawan *engage* di perusahaan. Proses MSDM tersebut meliputi proses pengadaan peserta *talent (acquiring)*, terutama pengintegrasian tujuan dan penyediaan jalur karir bagi

karyawan. Pada proses pengembangan *talent (developing)* perlu dilakukan upaya mentoring secara sistematis, intensif, dan berkelanjutan. Pada proses pemeliharaan dari para *talent (maintaining)*, terutama perlu dilakukan melalui pemberian imbal jasa secara adil dan wajar untuk mencapai tujuan karir. Sedangkan model *monitoring engagement* dua tahap dilakukan sebagai upaya meningkatkan *employee engagement* dari karyawan yang berasal dari *talent pool*. Pada masing-masing tahapan dilakukan melalui strategi *talent acquisition, talent development, dan talent retention*.

Para penentu kebijakan dan pelaksana *talent management* PT. Asia Citra Insurance perlu memahami manajemen talenta secara komprehensif, agar lebih berkontribusi pada peningkatan *engagement* karyawan dari *talent pool*. *Link and match* (kesesuaian) antara kajian-kajian akademik manajemen talenta dan penerapan di organisasi bisnis perlu dipertimbangkan oleh *management* PT. ACI dan bagi para pelaksana proses manajemen talenta di lapangan. Dalam penerapannya, seyogyanya tetap mempertimbangkan faktor-faktor lain yang diberlakukan di perusahaan.