

## DAFTAR ISTILAH

AHP	Metode pengambilan keputusan yang input utamanya berbentuk perspsi manusia
APS	Salah satu perusahaan di Australia
PDCA	Metode perancangan program yang berdasarkan <i>plan do check act</i>

# **BAB I**

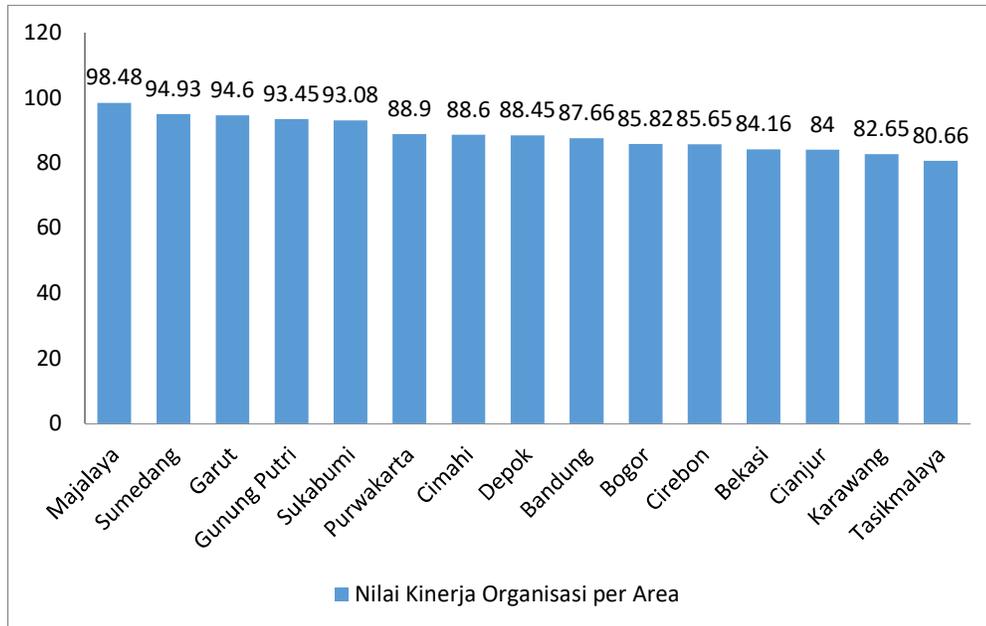
## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang**

Dalam era globalisasi ini perubahan dan pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting. Suatu organisasi atau perusahaan terdapat elemen yang sangat penting yaitu sumber daya manusia. Untuk mencapai tujuan yang diharapkan dari sebuah organisasi, maka perlu pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Kesuksesan suatu usaha sangat ditentukan oleh kemampuan individu-individu dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Dengan tingkat keahlian yang tinggi sesuai dengan bidang yang dibutuhkan, seseorang akan mampu menjalankan operasional perusahaan dengan baik sesuai dengan rencana dan tujuan perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang paling penting dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerja pada karyawan. Seorang karyawan dapat menghasilkan sebuah hasil yang dicapai dalam periode waktu dan bidang tertentu, hasil yang dicapai tersebut dapat dikatakan sebuah kinerja seorang karyawan.

Hal ini juga terjadi pada PT XYZ (Persero) dalam menghadapi tantangan di masa depan. PT XYZ (Persero) merupakan salah satu unit bisnis BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang mengurus aspek kelistrikan dengan wilayah kerja meliputi Provinsi Jawa Barat. PT XYZ (Persero) perlu mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia merupakan asset bagi sebuah organisasi, maka karyawan yang produktif dibutuhkan untuk dapat mencapai sasaran dengan dapat terus berkarya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian SDM di PT XYZ (Persero) dapat di ketahui bahwa karyawan mengaku komunikasi antara pimpinan senior dan karyawan yang lainnya kurang efektif serta karyawan merasa kontribusi atas pekerjaannya kurang dihargai sehingga karyawan merasa tidak mendapat dukungan yang nyata atas kinerjanya. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi yang dapat dilihat dari nilai kinerja organisasi pada PT XYZ (Persero).



Gambar 1 Nilai Kinerja Organisasi

Gambar 1 menunjukkan nilai kinerja organisasi per area wilayah kerja PT XYZ (Persero) terdapat 4 area wilayah kerja PT XYZ (Persero) yang telah mencapai sasaran dan 11 area wilayah kerja belum memenuhi pencapaian sasaran kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Diketahui bahwa sasaran pencapaian nilai kinerja perusahaan adalah 93.19 dan 4 area yang telah memenuhi nilai tersebut adalah area Majalaya, area Sumedang, area Garut dan area Gunung Putri. Sedangkan 11 area wilayah kerja yang belum mencapai sasaran adalah area Sukabumi dengan *gap* 0.11, area Purwakarta dengan *gap* 4.29, area Cimahi dengan *gap* 4.59, area Depok dengan *gap* 4.74, area Bandung dengan *gap* 5.53, area Bogor dengan *gap* 7.37, area Cirebon dengan *gap* 7.54, area Bekasi dengan *gap* 9.03, area Cianjur dengan *gap* 9.19, area Karawang dengan *gap* 10.54, dan area Tasikmalaya dengan *gap* 12.53.

*Organizational performance* atau kinerja organisasi merupakan proses untuk meningkatkan efektifitas suatu organisasi dan kesejahteraan anggotanya melalui intervensi yang direncanakan. *Organizational performance* mengacu pada *output* aktual atau hasil dari sebuah organisasi yang diukur terhadap hasil yang didapat dari tujuan yang diinginkan. Terdapat empat jenis ukuran *organizational*

*performance* yaitu 1) *HR outcome* (omset, absensi, kepuasan kerja), 2) hasil organisasi (produktivitas, kualitas, Layanan), 3) hasil akuntansi keuangan (ROA, profitabilitas), dan 4) hasil pasar modal, (harga saham, pertumbuhan, kembali) (Rogers and Wright 1998).

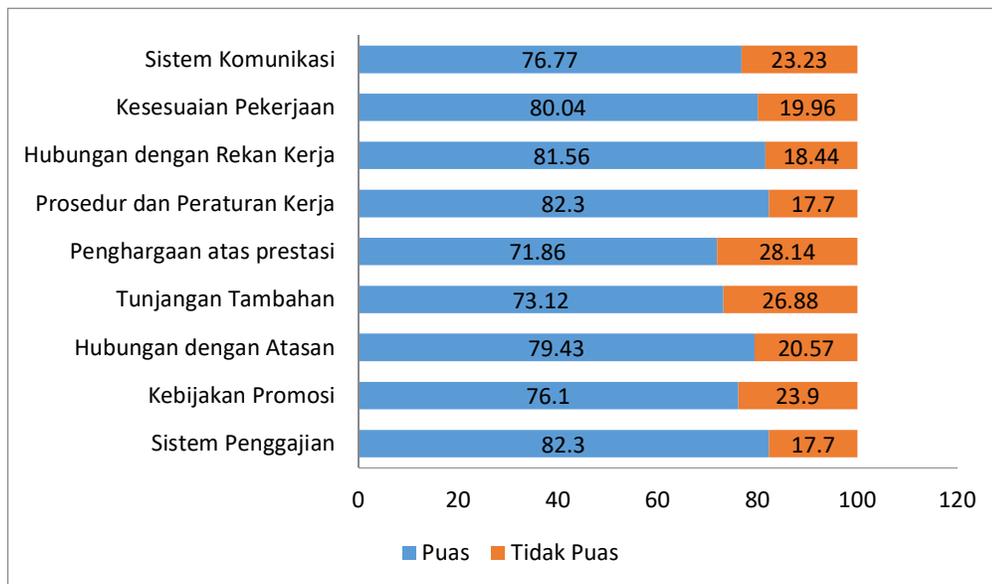
Keberhasilan sebuah organisasi memiliki beberapa faktor kunci agar organisasi dapat berkinerja tinggi yaitu produktivitas yang tinggi, kinerja keuangan yang baik, memiliki inovasi yang lebih baik, perputaran karyawan yang rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, *engagement* yang lebih kuat, praktik kerja yang lebih adil, kemampuan kepemimpinan yang lebih afektif, dan pengalaman yang lebih positif (Rawling 2015)

Sebuah organisasi yang berkinerja tinggi memiliki karakteristik strategi yang berorientasi, *outcome* dan berorientasi pada masyarakat, kapabilitas dan kompetensi, tingkat *employee engagement* yang tinggi, *improvement* yang berkelanjutan, sistem dengan arah *vertical* dan *horizontal*, dan *walking the talk* (Blackman et al. 2012)

Selain itu, sementara banyak penulis mengklaim bukti bahwa organisasi dengan tingkat *engagement* yang tinggi memiliki *organisational performance* atau kinerja organisasi yang lebih baik daripada organisasi yang memiliki nilai *engagement* yang lebih rendah. Untuk meningkatkan nilai kinerja organisasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan dapat ditentukan beberapa faktor yaitu produktivitas yang tinggi, kinerja keuangan yang baik, memiliki inovasi yang lebih baik, perputaran karyawan yang rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, *engagement* yang lebih kuat, praktik kerja yang lebih adil, kemampuan kepemimpinan yang lebih afektif, dan pengalaman yang lebih positif. (Rawling 2015).

Sebuah studi mengatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi yaitu dengan peningkatan pengetahuan dan kemampuan dalam mempertimbangkan faktor non finansial yang didasarkan pada *human capital* yang merupakan keseimbangan lingkungan kerja, dan kinerja organisasi untuk tujuan jangka yang panjang. Terdapat faktor non finansial yang sangat penting untuk meningkatkan

kinerja organisasi yang berjangka panjang yaitu *employee engagement* dan kepuasan karyawan. (Kazimoto 2016)



Gambar 2 Kepuasan Kerja

Dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja pada karyawan PT XYZ (Persero) dengan Variable pengukuran kepuasan karyawan diantaranya sistem penggajian, kebijakan promosi, hubungan dengan atasan, tunjangan tambahan, penghargaan atas prestasi, prosedur dan peraturan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kesesuaian pekerjaan, dan sistem komunikasi sudah cukup puas.

Gambar 2 menunjukkan hasil survey kepuasan karyawan pada semester II tahun 2016 di PT XYZ (Persero). Dapat diketahui bahwa pada sistem penggajian 82,3% karyawan merasa puas, 76,1% karyawan puas pada kebijakan promosi, 79,43% karyawan puas dengan factor hubungan dengan atasan, 73,12% karyawan puas dengan tunjangan tambahan, 71,86 % karyawan puas dengan penghargaan atas prestasi, 82,3% karyawan puas dengan prosedur dan peraturan kerja, 80,04% karyawan puas dengan kesesuaian pekerjaannya dan 78% karyawan puas dengan sistem komunikasi yang berada di perusahaan. Dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT XYZ (Persero) tinggi karena perusahaan memiliki standar kepuasan sebesar 70%.

Tingkat kepuasan yang terdapat pada PT XYZ (Persero) memiliki nilai yang tinggi, seharusnya sebanding dengan kinerja organisasi. Namun, kinerja organisasi pada PT XYZ (Persero) hanya 4 area yang mencapai sasaran kinerja organisasi dan 11 lainnya belum mencapai sasaran. Oleh karena itu, nilai kinerja organisasi tidak berbanding lurus dengan kepuasan karyawan karena tidak mencapai sasaran perusahaan. Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah *employee engagement*.

*Employee engagement* dapat dikatakan memberikan kontribusi yang sangat tinggi dalam *organizational performance* yang dapat diketahui dalam sebuah jurnal yang mengatakan Organisasi yang berkinerja tinggi dapat ditingkatkan melalui *employee engagement*. *Employee engagement* adalah konstruksi yang luas yang menyentuh hampir semua aspek manajemen sumber daya manusia yang kita ketahui sampai sekarang. *Employee engagement* adalah prediktor yang lebih kuat terhadap kinerja organisasi positif yang secara jelas menunjukkan hubungan dua arah antara pengusaha dan karyawan dengan tiga konstruk, yaitu kepuasan kerja, komitmen karyawan dan perilaku kewargaan organisasi. Karyawan yang terlibat terikat secara emosional dengan organisasinya dan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka dengan sangat antusias atas keberhasilan atasan mereka, melangkah lebih jauh melampaui kesepakatan kontrak kerja (Rachmawati 2010)

*Employee engagement* merupakan area fokus yang terus berlanjut untuk organisasi. Dengan *employee engagement* yang dilihat dari survey yang dilakukan oleh APS (*Australian Public Service*) bahwa karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi dan terlibat cenderung menunjukkan : Menjadi lebih produktif, Memiliki komitmen yang lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi, penggunaan cuti berkurang, Tetap dengan atasan mereka untuk jangka waktu yang lebih lama (australian public service commission 2011)

Dengan permasalahan yang terlihat pada PT XYZ (Persero) yaitu terdapat area yang belum mencapai nilai sasaran kinerja organisasi, namun jika dilihat pada kepuasan kerja dapat dikatakan puas, maka diperlukan penelitian mengenai kondisi *employee engagement* pada karyawan terhadap perusahaan untuk mengetahui letak kesalahan pada PT XYZ (Persero) yang menyebabkan nilai

kinerja organisasi yang tidak mencapai sasaran perusahaan. Dengan mengetahui bobot dimensi *employee engagement* dapat mengetahui juga dimensi apa yang menjadi *lead indicator* atau indikator utama bagi karyawan dan perusahaan untuk dapat memperbaiki dimensi yang menjadi indikator utama tersebut dengan merancang program untuk meningkatkan *employee engagement*. Sehingga dengan rancangan program tersebut diharapkan dapat memperbaiki kinerja karyawan yang berpengaruh pada kinerja organisasi dan kinerja organisasi akan meningkat sesuai dengan sasaran perusahaan.

## **I.2 Perumusan Masalah**

1. Bagaimana program *employee engagement* guna peningkatan *organisational performance* pada PT XYZ ?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yang ingin dicapai adalah :

1. Merancang program *employee engagement* untuk meningkatkan *organisational performance* pada PT XYZ (Persero).

## **I.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan, diantaranya :

1. Bagi teoritis  
Hasil penelitian mengenai rancangan program *employee engagement* untuk meningkatkan *organisational performance* pada PT XYZ (Persero) ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan di bidang pengembangan sumber daya manusia yang selalu mengalami perubahan. Beberapa hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.
2. Bagi praktis  
Hasil penelitian ini dapat berguna untuk bahan pertimbangan pengambilan keputusan dalam melakukan *action plan* khususnya dalam perancangan program *employee engagement* yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *organizational performance* dengan meningkatkan setiap dimensi yang

memiliki nilai rendah dan dimensi yang berkaitan. Selain itu juga dapat menjadi usulan untuk perancangan program *employee engagement* guna meningkatkan *organisational performance* pada PT XYZ (Persero).

### **I.5 Batasan Masalah**

Batasan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada bagian distribusi.
2. Penelitian ini hanya pada tahap perancangan dan perencanaan tidak sampai pada tahap implementasi.

### **I.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, maka disusunlah suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi dan hal yang dibahas dalam tiap-tiap bab. Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini merupakan penjelasan secara umum mengenai obyek studi penelitian, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan laporan tugas akhir mengenai perancangan program *employee engagement* guna meningkatkan *organizational performance* dengan *framework APS employee engagement*.

#### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Dalam bab ini dikemukakan dengan jelas mengenai hasil kajian teori dasar yang terkait dengan masalah *employee engagement*. Bab ini meliputi uraian tentang landasan teori yang relevan mengenai penjelasan metode yang digunakan untuk melakukan pemecahan masalah dan model yang digunakan untuk merancang kuesioner *employee engagement survey* yaitu model APS. Teori dasar dalam penelitian ini berdasarkan APS *employee engagement* dan dimensi yang digunakan dalam penelitian ini juga berdasarkan APS *employee engagement*.

### **BAB III Metodologi Penelitian**

Bab ini menguraikan tentang pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data mengenai *employee engagement* sehingga dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian. Langkah-langkah pemecahan masalah yang digunakan untuk menyelesaikan penelitian sesuai tujuan dijelaskan pada bab ini dengan memberikan kerangka utama tahapan proses penelitian dilakukan.

### **BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Bab ini berisi mengenai data-data yang dibutuhkan dalam pengukuran *employee engagement* dan membuat program peningkatan *employee engagement* guna meningkatkan *organizational performance*. Pada bab ini juga menjelaskan proses pengolahan seluruh data yang digunakan untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian ini dan uraian data-data tersebut didapatkan.

### **BAB V Analisis**

Bab ini menjelaskan analisis terhadap data-data yang didapatkan dalam penelitian serta hasil dari analisis mengenai hasil pengolahan data pada bab sebelumnya. Pada bab ini juga diuraikan analisis perancangan program peningkatan *employee engagement* guna meningkatkan *organizational performance*.

### **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan mengenai *employee engagement* dan *organizational performance* serta saran maupun rekomendasi yang dapat diberikan kepada perusahaan dan pihak lain mengenai hasil akhir rancangan program peningkatan *employee engagement* guna meningkatkan *organisational performance*.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### II.1 *Organisational Performance*

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat akhir pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prof. Dr. Moeheriono, 2012).

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Amstron dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Lebih jauh Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Fahmi, 2013).

Chaizi Nasucha mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif (Fahmi, 2013).

Kinerja organisasi merupakan salah satu variabel terpenting dalam penelitian manajemen dan bisa dibilang merupakan indikator terpenting dari kinerja organisasi. Meski konsep kinerja organisasi sangat umum dalam literatur akademis, definisinya sulit karena banyak maknanya. Untuk alasan ini, tidak ada definisi konsep yang diterima secara universal.

Tahun 80an dan 90an ditandai dengan kesadaran bahwa identifikasi tujuan organisasi lebih kompleks daripada yang diperkirakan semula. Manajer mulai memahami bahwa sebuah organisasi berhasil jika berhasil mencapai tujuannya (efektivitas) dengan menggunakan sumber daya minimal (efisiensi). Dengan demikian, teori organisasi yang diikuti mendukung gagasan organisasi yang mencapai tujuan kinerjanya berdasarkan batasan yang dipaksakan oleh sumber daya terbatas (Lusthaus & Adrien, 1998 setelah Campbell, 1970). Dalam konteks ini, keuntungan menjadi salah satu dari sekian banyak indikator kinerja.

Penulis Lebars & Euske (2006: hal 71) memberikan seperangkat definisi untuk menggambarkan konsep kinerja organisasi (GAVREA 2011)

- a. Kinerja adalah seperangkat indikator keuangan dan non finansial yang menawarkan informasi mengenai tingkat pencapaian tujuan dan hasil (Lebars & Euske 2006 setelah Kaplan & Norton, 1992).
- b. Kinerja itu dinamis, membutuhkan penilaian dan interpretasi.
- c. Kinerja dapat diilustrasikan dengan menggunakan model kausal yang menggambarkan bagaimana tindakan saat ini dapat mempengaruhi hasil di masa depan. Kinerja dapat dipahami secara berbeda tergantung pada orang yang terlibat dalam penilaian kinerja organisasi (misalnya, kinerja dapat dipahami secara berbeda dari seseorang di dalam organisasi dibandingkan dengan orang dari luar).
- d. Untuk menentukan konsep kinerja diperlukan untuk mengetahui unsur-unsurnya yang khas pada masing-masing bidang tanggung jawab.
- e. Untuk melaporkan tingkat kinerja sebuah organisasi, perlu untuk mengukur hasilnya.

### II.1.1 Karakteristik *High Organizational Performance* (HPO)

Ada kumpulan literatur seputar konsep HPO yang memiliki asumsi mendasar bahwa karyawan sangat penting bagi *outcome* organisasi yang efektif. HPO berfokus pada pemanfaatan dan peningkatan kapasitas karyawan untuk melakukan potensi maksimal mereka (Popovich, 1998). Akibatnya banyak karakteristik HPO berhubungan dengan kinerja dan hasil karyawan (Blackman et al. 2012)

Karakteristik	Deskripsi
<i>Strategic Orientation</i>	<p>HPO memiliki fokus pada strategi bisnis, dengan artikulasi strategi yang jelas, hasil yang diinginkan dan visi dan misi bersama di seluruh organisasi. Orientasi strategis juga melibatkan keterpaduan eksplisit antara strategi, sistem dan proses; Termasuk manajemen kinerja. Organisasi memanfaatkan ukuran kinerja untuk memastikan tingkat organisasi berorientasi pada pencapaian strategi dan <i>outcome</i> organisasi. Ini mencakup bahwa kebijakan dan program memfasilitasi pencapaian strategi, tujuan organisasi mengalir ke tim dan individu, dan perilaku karyawan individual sesuai dengan strategi.</p> <p>Pendukung karakteristik orientasi strategis HPO sering menekankan proses rasional berarti mencapai strategi. Gagasan tentang 'garis penglihatan' yang jelas dari tujuan ke individu sering dipandang sebagai mekanisme untuk memunculkan perilaku yang diinginkan. Gagasan ini didukung oleh asumsi bahwa mengembangkan dan menerapkan sistem dan proses cukup untuk mencapai strategi dan hasil organisasi.</p>
<i>Outcome and Citizen Orientated</i>	<p>HPO adalah misi, <i>outcome</i> dan berorientasi pada warga. Dengan jelas mendefinisikan 'alasan untuk menjadi', HPO dengan jelas mengidentifikasi hasil yang diinginkan dan keadaan akhir yang mereka kerjakan ('apa yang ingin kita capai'). Dengan menentukan hasil yang diinginkan, HPO menetapkan mekanisme apa yang diperlukan untuk memastikan bahwa "orang dengan keterampilan yang tepat melakukan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat" (Parston &amp; Goodman, 2008, hal.6). Dengan mengklarifikasi hasil yang diinginkan, HPO menyediakan mekanisme untuk mengukur kinerjanya (bagaimana sebuah organisasi mengetahui bahwa hal itu mencapai apa yang ingin dicapai).</p> <p>HPO mengembangkan pemimpin di semua tingkat hierarkis, memobilisasi orang-orang dari berbagai fungsi organisasi untuk memastikan upaya menuju hasil yang diinginkan dikoordinasikan.</p> <p>HPO juga memiliki orientasi warga negara, dengan warga negara perlu memberi makan ke hasil yang diinginkan dari organisasi. Daripada memusatkan perhatian pada apa yang diasumsikan oleh anggotanya, <i>engagement</i> dan konsultasi yang diperlukan untuk memastikan kebutuhan dan persyaratan masa depan mereka. Penerapan orientasi <i>outcome</i> terutama dapat terjadi melalui cara-cara yang terkait dengan perspektif proses rasional, dimana organisasi secara rutin mengidentifikasi hasil yang mereka inginkan melalui kerangka hasil / keluaran yang mendasari mekanisme anggaran dan akuntabilitas. Penerapan orientasi warga negara dapat</p>

	<p>terjadi terutama melalui cara-cara yang terkait dengan perspektif humanistik, dengan karyawan membangun hubungan dan secara rutin melakukan komunikasi dua arah dengan warga negara untuk mengidentifikasi, memahami dan menangani kebutuhan mereka.</p>
<p><b><i>Co-operative Partnerships</i></b></p>	<p>Untuk mencapai <i>outcome</i>, HPO memberi nilai tinggi pada kerja tim, kerja sama dan pembentukan kemitraan. Secara internal, kerja sama tim dan cara operasi kooperatif dianjurkan. Dalam mencapai <i>outcome</i> organisasi, karyawan didorong untuk berpikir dan bekerja melintasi batas-batas, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pengakuan akan tantangan lintas sektoral dari banyak tantangan kebijakan publik, menyebabkan HPO menempatkan penekanan pada kerja sama, jaringan, dan membangun kemitraan dengan organisasi lain (publik, swasta dan nirlaba) dan pemangku kepentingan untuk menentukan prioritas, kebutuhan masyarakat Dan <i>co-produce</i> layanan. Jaringan dan kemitraan juga penting untuk memanfaatkan keahlian, sumber daya dan modal manusia dari organisasi, yurisdiksi dan sektor lain, sehingga meningkatkan kualitas kebijakan, program dan layanan pemerintah.</p> <p>Baik perspektif proses humanistik dan rasional terbukti dalam kemitraan kooperatif. Dari perspektif yang rasional, kemitraan dipandang sebagai alat untuk mencapai hasil, dengan mekanisme dominan yang mendukung interaksi lintas batas termasuk mekanisme struktural. Dari perspektif humanistik, kemampuan seputar pola pikir, hubungan dan jaringan kooperatif sangat penting untuk kemitraan kooperatif.</p>
<p><b><i>Capabilities and Competences</i></b></p>	<p>HPO berfokus pada pengembangan dan peningkatan kemampuan dan kompetensi yang diperlukan agar organisasi dapat mencapai misinya dan <i>outcome</i>-nya. Karakteristik ini mencakup aspek orang (keterampilan, atribut dan pengetahuan) dan proses manajerial.</p> <p>Di HPO, penekanan juga diberikan pada kualitas manajemen untuk pembinaan dan memfasilitasi kemampuan karyawan untuk bekerja dengan cara yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensi tingkat organisasi ini. Sumber daya dikhususkan untuk kegiatan yang membantu pengembangan kemampuan manajerial, seperti pembelajaran dan pengembangan, dengan fokus pada pendekatan proaktif (yaitu mempersiapkan manajer untuk peran pengelolaan orang secara memadai).</p> <p>Identifikasi dan pengembangan kemampuan dan kompetensi dapat terjadi baik dari perspektif proses humanistik maupun proses rasional. Dari perspektif proses rasional, karakteristik ini mencakup identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi; Yaitu identifikasi kumpulan keterampilan dan pengetahuan komplementer yang dibutuhkan di tingkat organisasi. Karakteristik ini juga mencakup pembentukan proses manajemen yang mendukung pengembangan kompetensi ini di seluruh organisasi. Dari perspektif humanistik, karakteristik ini menggabungkan pengembangan kompetensi individu (keterampilan, atribut dan pengetahuan), dengan penekanan khusus pada kebutuhan organisasi yang memuaskan untuk menghasilkan hasil, namun juga mempertimbangkan keselarasan antara persyaratan individu dan organisasi.</p>
<p><b><i>High Employee</i></b></p>	<p>HPO memperlakukan karyawan mereka dengan baik, menyediakan</p>

<p><b>Engagement</b></p>	<p>lingkungan tempat kerja yang aman dan aman, baik secara psikologis maupun fisik. Misalnya, melalui penyediaan: sumber daya pekerjaan (seperti umpan balik kinerja dan pembinaan pengawasan): lingkungan manajerial yang mendukung dan hubungan interpersonal yang memungkinkan orang bereksperimen dengan pendekatan baru (tanpa takut akan konsekuensinya); Interaksi yang berarti dengan rekan kerja dan atasan; Dan kesempatan untuk bekerja menantang dan bervariasi.</p> <p>Contoh lainnya termasuk memberi kesempatan untuk keterlibatan kerja, otonomi, pemberdayaan, tugas yang bermakna (menggabungkan keterampilan rutin dan baru untuk memastikan keseimbangan antara merasa kompeten, tumbuh dan belajar), dan mendefinisikan peran, tanggung jawab dan tujuan dengan jelas. Karyawan lebih cenderung menganggap organisasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja, merasa dihargai dan bermanfaat, dan mereka memberi kontribusi. Ketika perhatian diberikan untuk mengoptimalkan kemampuan orang-pekerjaan dan orang-manajer, karyawan dapat memanfaatkan keterampilan, pengetahuan dan pengalaman mereka untuk mencapai keluaran dan berkontribusi pada hasil organisasi.</p> <p>Dengan berfokus pada peningkatan <i>employee engagement</i>, HPO mengadopsi pendekatan humanistik dan rasional untuk memastikan karyawan merasa aman dan aman di lingkungan kerja mereka. Pertimbangan diberikan kepada kesejahteraan karyawan dan memastikan bahwa mereka mendapat dukungan yang diperlukan untuk terlibat dengan organisasi, kelompok kerja dan pekerjaan mereka. Pertimbangan juga diberikan kepada hubungan pertukaran antara karyawan, atasan mereka dan organisasi itu sendiri.</p>
<p><b>Continuous Improvement</b></p>	<p>HPO berfokus pada perbaikan terus menerus terhadap karyawan, proses dan layanan agar dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan dan keadaan yang berubah. HPO berinovasi dengan memusatkan perhatian pada apa yang terbaik dan mengembangkan proses dan ide baru untuk menonjolkan hal ini. Mereka terus menyederhanakan, memperbaiki dan menyelaraskan proses untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam merespons kejadian secara efisien dan efektif. HPO terus meninjau cara kerja mereka, termasuk keahlian dari angkatan kerja mereka, memastikan keselarasan dengan strategi organisasi.</p> <p>Fokus pada perbaikan terus-menerus didukung oleh perspektif proses humanistik dan / atau rasional. Namun, ada kecenderungan yang jelas terhadap pemikiran rasional dimana penekanannya sebagian besar pada peningkatan proses, bukan kemampuan orang.</p>
<p><b>Vertical and Horizontal System Alignment</b></p>	<p>Dalam HPO, proses manajemen terintegrasi, selaras dan mendukung misi dan <i>outcome</i> organisasi (alignment vertikal). Proses spesifik yang diadopsi dan bagaimana penggunaannya akan berbeda antar organisasi karena mereka bergantung pada persyaratan setiap organisasi sesuai misinya.</p> <p>Proses manajemen terintegrasi dan saling melengkapi, secara konsisten mendorong dan memperkuat perilaku yang diinginkan yang berorientasi pada misi, tujuan dan hasil (alignment horisontal). Pada akhirnya, proses manajemen dilihat sebagai 'sistem' yang sengaja digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi.</p>

	<p>Pencarian keselarasan sistem vertikal dan horizontal sebagian besar mencerminkan perspektif proses rasional, dengan penekanan pada keselarasan proses dengan persyaratan organisasi untuk meningkatkan kinerja.</p>
<i>Walking the Talk</i>	<p>Pemimpin dan manajer menampilkan perilaku yang sesuai dengan misi organisasi dan terlibat dalam kepemimpinan intra dan antar organisasi (bekerja melintasi batas-batas) dan mendorong karyawan mereka untuk melakukan hal yang sama. Agar karyawan mereka dapat tampil, mereka juga secara aktif berusaha mengurangi, atau menghilangkan, hambatan terhadap kinerja tinggi.</p> <p>Pemimpin dan manajer bekerja secara komplementer untuk: memastikan harapan kinerja diartikulasikan dengan jelas dan selaras dengan strategi dan misi bisnis; Orang yang tepat dipilih untuk pekerjaan yang tepat; Berkinerja tinggi dihargai dan dipromosikan; Dan pendekatan proaktif dilakukan dengan underperformer (termasuk mengantisipasi situasi underperformance yang potensial dan mengidentifikasi berbagai alasan untuk kinerja buruk). Enabler kunci kinerja tinggi adalah peran 'manajer tengah strategis', yang memfasilitasi, melatih, mentor, dan menerjemahkan strategi menjadi sasaran bagi karyawan.</p> <p>Investasi dalam pemilihan, pengembangan dan promosi pemimpin dan manajer berkualitas tinggi dapat terjadi sesuai dengan perspektif proses humanistik dan rasional. Dari kedua perspektif tersebut, investasi dilakukan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan para pemimpin dan manajer sehingga mereka dapat mengelola secara memadai kinerja organisasi, kelompok dan karyawan mereka. Melalui lensa humanistik, pengembangan ini difokuskan pada keterampilan manajemen orang-orangnya. Melalui lensa proses yang rasional, para pemimpin dan manajer dilengkapi dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menerjemahkan tujuan dan hasil organisasi di tingkat lokal.</p>

Tabel 1 Karakteristik HPO

## II.2 *Employee Engagement*

*Employee engagement* atau yang sering disebut dengan keterlibatan karyawan adalah sikap positif yang dipegang oleh para karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai. Ini dengan cepat memperoleh popularitas dan penting di tempat kerja dan dampak organisasi dalam banyak cara. Organisasi sehingga harus mengakui karyawan, variabel lebih daripada yang lain, sebagai kontributor kuat ke posisi kompetitif. Telah diamati bahwa organisasi dengan tingkat yang lebih tinggi dari keterlibatan karyawan mengungguli pesaing mereka dalam hal keuntungan. Karyawan yang *engaged* dapat membantu organisasi mencapai misinya, melaksanakan strategi dan menghasilkan hasil bisnis penting. Mereka memberikan perusahaan mereka keunggulan kompetitif yang penting — termasuk

produktivitas yang lebih tinggi, kepuasan pelanggan dan rendahnya *turnover* karyawan. Karena itu *employee engagement* proses belajar yang terus-menerus, perbaikan, pengukuran, dan tindakan. Hubungan antara *employee engagement* dan *outcome* organisasi akan lebih kuat jika langkah-langkah yang lebih baik digunakan. Dengan demikian, organisasi perlu untuk memahami betapa berbedanya karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor *engagement* dan fokus pada mereka, untuk mencapai hasil yang strategis serta meningkatkan efektivitas keseluruhan.(Devi 2017)

Keterlibatan karyawan merupakan masalah yang menjadi perhatian untuk pemimpin dan manajer di organisasi di seluruh dunia, karena hal ini diakui sebagai unsur penting dalam menentukan tingkat efektivitas organisasi, inovasi dan daya saing. Keterlibatan karyawan istilah berakar dalam penelitian akademis, meskipun dianggap sebagian besar sebagai masalah praktis konsultasi sampai tahun 1990-an. Meskipun, sejak itu, konsep ini menarik perhatian yang lebih besar dari para peneliti di disiplin ilmu seperti bisnis dan manajemen, Psikologi dan perilaku organisasi (Xu dan Thomas, 2011), itu adalah sama dengan bahwa ada kekurangan kritis literatur akademis tentang subjek (Kular et al, 2008) sulit dan latihan yang ekstensif untuk menentukan keterlibatan dan garis besar dalam lingkungannya. Setiap pelajaran pada keterlibatan karyawan mengeksplorasi itu dalam konteks yang berbeda. Akibatnya, ada tidak ada definisi yang universal dan bulat dan pengukuran keterlibatan karyawan. Selain itu, keterlibatan karyawan telah dikaitkan dengan peneliti lain baik dan didirikan konstruksi seperti 'komitmen organisasi', 'Organisasi kewarganegaraan perilaku', 'Keterlibatan pekerjaan', 'Flow', dll.(Bedarkar and Pandita 2014)

*Employee engagement* bukan berarti kebahagiaan karyawan. Seseorang mungkin bahagia di tempat kerja, namun itu tidak berarti mereka bekerja keras, produktif atas nama organisasi. Sementara sebuah perusahaan yang memiliki ruang *game*, pijat gratis dan Jumat yang menyenangkan memungkinkan bermanfaat untuk alasan lain yang membuat karyawan bahagia adalah berbeda dari membuat mereka terlibat.