

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada zaman modern ini, perkembangan transportasi dan komunikasi beriringan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Semakin maju dan berkembang ilmu pengetahuan dan teknologi berdasarkan perkembangan inovasi maka semakin memajukan dan mencanggihkan transportasi dan komunikasi di masyarakat. Perkembangan transportasi dan komunikasi tersebut menjadi penyebab kemunculan fenomena transportasi darat *online* di seluruh dunia, bahkan di Indonesia (Wijaya, 2016).

Banyak contoh-contoh inovasi dalam bidang transportasi darat *online* di Indonesia (Wijaya, 2016), yaitu Go-Jek, GrabBike, UberJek, BluJek, GetJek, Ojek Syari'i, Taxi Bike, O'Jack Taxi Motor, Mas Ojek, dan sebagainya. Inovasi transportasi tersebut merupakan terobosan terbaru yang bersifat multikreatif. Selain itu, inovasi transportasi ini memberikan sumbangan pada perkembangan Transportasi Nasional dan menciptakan lapangan pekerjaan yang sangat signifikan bagi masyarakat Indonesia. Salah satu contoh inovasi yang merupakan pemimpin revolusi industri transportasi di Indonesia adalah Go-Jek.

Menurut Wijaya (2016), Go-Jek merupakan perusahaan berjiwa sosial yang memimpin revolusi industri transportasi *online*. Selain sebagai revolusi sarana transportasi rakyat, Wijayanto (2018) juga menyatakan bahwa Go-Jek merupakan fenomena terkini bisnis teknologi di Indonesia. Tokoh yang melatarbelakangi

munculnya Go-Jek, yaitu Nadiem Makarim. Nadiem adalah putra Indonesia yang lahir pada tanggal 4 Juli 1984. Menurutnyanya selama ini para *driver* ojek pangkalan mempunyai waktu yang sangat tidak produktif. Hal tersebut dikarenakan banyak waktu yang terbuang sia-sia selama menunggu pelanggan dan mencapai giliran untuk mendapatkan pelanggan. Bahkan tidak dipungkiri ketika gilirannya tiba, pelanggan kadang banyak dan kadang sedikit. Oleh karena itu, pada tahun 2010, perusahaan Go-Jek mulai dirintis dengan menggunakan sistem yang simpel dan slogan perusahaan “*An Ojek for Every Need*”. Go-Jek bermitra dengan para *driver* ojek. Jika ingin menggunakan jasa ojek, pelanggan terlebih dahulu harus menelpon atau meng-SMS *customer service*. Go-Jek juga menyediakan fasilitas *call center* dalam bisnisnya. Namun hal tersebut sangat tidak efisien karena setiap ada pesanan, karyawan Go-Jek harus menghubungi satu per satu mitra yang kosong dengan telepon.

Pada tanggal 20 Januari 2015, Go-Jek secara resmi diperkenalkan ke masyarakat dengan pemesanan menggunakan aplikasi Go-Jek berbasis *Android* dan *iOS*. Awalnya aplikasi ini ramai digunakan di Jakarta dan Bandung. Kemudian pada tanggal 16 November 2015, aplikasi Go-Jek mulai berekspansi ke lima kota lainnya, yaitu Yogyakarta, Medan, Palembang, Semarang, dan Balikpapan. Suntikan dana yang memadai mampu menambah rasa percaya diri Go-Jek untuk berekspansi ke kancah internasional. Targetnya adalah negara dengan populasi penduduk yang tinggi dan infrastruktur teknologi yang masih belum memadai (Wijayanto, 2018).

Awal mula peluncuran aplikasi, Go-Jek memiliki 3 layanan, yaitu transportasi, kurir, dan layanan belanja. Layanan tersebut dilakukan dengan menggunakan kendaraan sepeda motor sebagai perusahaan transportasi roda dua. Kemudian, muncul berbagai jenis kendaraan selain kendaraan sepeda motor, yaitu kendaraan mobil dan bus. Layanan-layanan yang disediakan Go-Jek juga semakin beragam, yaitu *Go-Ride*, *Go-Car*, *Go-Food*, *Go-Send*, *Go-Mart*, *Go-Box*, *Go-Message*, *Go-Clean*, *Go-Glam*, *Go-Tix*, *Go-Busway*, *Go-Pay*, *Go-Med*, *Go-Auto*, dan *Go-Pulsa*. Walau banyak jenis kendaraan yang disediakan, kendaraan sepeda motor menjadi pilihan utama bagi yang mengejar waktu di kondisi kemacetan lalu lintas, harga yang jauh lebih murah daripada taksi, dan tingkat kecelakaan lebih rendah (Wijayanto, 2018)

*Go-Ride* merupakan layanan mengantar pelanggan sesuai pesanan dengan sepeda motor. *Go-Car* merupakan layanan mengantar pelanggan sesuai pesanan dengan mobil. *Go-Food* merupakan layanan antar makanan ke berbagai tempat sesuai pesanan. *Go-Send* merupakan layanan kurir instan pengirim surat dan barang dalam waktu 60 menit sesuai alamat pemesanan. *Go-Mart* merupakan layanan berbelanja ribuan jenis barang dari bermacam-macam toko sesuai pesanan. *Go-Box* merupakan layanan pindah barang ukuran besar menggunakan truk bak atau *blind van* sesuai alamat pesanan. *Go-Med* merupakan layanan pembelian obat dan kebutuhan medis di apotek berlisensi. *Go-Busway* merupakan layanan memonitor jadwal bus TransJakarta (Wijayanto, 2018).

Layanan lainnya, yaitu *Go-Message* merupakan layanan jasa pijat kesehatan profesional langsung datang ke rumah pelanggan. *Go-Clean*

merupakan layanan jasa kebersihan profesional ke alamat pesanan. *Go-Glam* merupakan layanan jasa perawatan kecantikan langsung ke rumah pelanggan. *Go-Tix* merupakan layanan informasi acara, pembelian, dan pengantaran tiket langsung ke tangan pelanggan. *Go-Pay* merupakan layanan dompet virtual untuk setiap transaksi pengguna dalam aplikasi Go-Jek. *Go-Auto* merupakan layanan *auto care*, *auto service*, serta *tawing and emergency* untuk memenuhi kebutuhan otomotif pelanggan. *Go-Pulsa* merupakan layanan pengisian pulsa langsung dengan *Go-Pay* (Wijayanto, 2018).

Kecanggihan aplikasi Go-Jek memudahkan *driver* dan pelanggan. Kecanggihan ini didukung dengan konsep yang dimunculkan Go-Jek. Konsep tersebut menunjukkan sentuhan teknologi daripada ojek pangkalan. Salah satunya, fasilitas dan pelayanan yang diberikan Go-Jek sesuai dengan target pelanggan. Bagi pelanggan, hal utama dalam berpergian adalah keamanan dan kenyamanan. Oleh karena itu, mitra Go-Jek menunjukkan kerapuhan, wangi, teratur, efisien, aman, dan nyaman. Ditambah dalam aplikasi Go-Jek, pelanggan hanya perlu terhubung dengan internet dan tidak perlu repot pergi ke pangkalan untuk memantau posisi lokasi *driver* dibandingkan *driver* ojek pangkalan. *Driver* ojek pangkalan menunjukkan kurang mengikuti perkembangan, kurang efisien, dan tidak semua pelanggan dekat dengan lokasi pangkalan (Wijayanto, 2018).

Daya tarik aplikasi Go-Jek terletak pada para *driver* tidak perlu lagi mangkal sepanjang hari seperti yang dilakukan *driver* ojek pangkalan. Ditambah pendapatan yang menjanjikan, jam kerja yang fleksibel, dan keluwesan dalam pembayaran membuat *driver* tertarik menjadi mitra Go-Jek (Wijayanto, 2018).

Namun, sebagai mitra Go-Jek, beberapa aturan kebijakan berkaitan dengan aplikasi yang perlu diperhatikan untuk menunjang pelayanan terbaik *driver* kepada pelanggan (Tim Go-Jek, 2019a, 2019b), yaitu: pastikan untuk tidak memilih-milih orderan, pastikan mengambil semua tawaran orderan yang masuk di aplikasi, kemudian menjalankan dan menyelesaikan semua orderan tanpa membatalkan orderan yang telah diterima, jika terpaksa membatalkan pastikan terlebih dahulu menelpon pelanggan minimal sebanyak 3 kali dalam waktu 15 menit, kurangi mengabaikan tawaran orderan karena dapat mengalami *suspend* sementara selama 30 menit, pastikan atur status aplikasi menjadi 'tidak aktif' apabila sedang dalam tidak ingin menerima orderan, seperti saat istirahat, makan, dan lain-lain, pastikan menyelesaikan order dengan tingkat penyelesaian sesuai performa di kota masing-masing untuk mendapatkan bonus dengan batas waktu sampai tengah malam, seperti: 20 *point* yang harus dicapai *driver* di Yogyakarta.

Peraturan kebijakan lainnya dalam pelaksanaan penunjang pelayanan terbaik *driver* Go-Jek (Tim Go-Jek, 2019d), yaitu memakai seragam berupa Jaket Go-Jek, perlengkapan *safety riding* berupa helm dan masker, mengikuti pelatihan khusus berkendara aman. Di pelatihan berkendara aman, *driver* Go-Jek akan diajarkan cara aman dan nyaman membawa penumpang, mengemudi, teknik melakukan pengereman dalam keadaan darurat, dan pemahaman rambu lalu lintas. Wijayanto (2018) juga menyatakan bahwa dalam pelaksanaan penunjang pelayanan, *driver* Go-Jek diminta memberikan pelayanan prima. Tim Go-Jek (2019c) menegaskan bahwa peraturan kebijakan tersebut dituntut untuk wajib ditaati sebagai prasyarat menjadi mitra Go-Jek.

Tuntutan kerja menurut Schaufeli dan Bakker (2004) dapat berubah menjadi *job stressor* ketika bertemu dengan tantangan yang memerlukan banyak usaha dan menimbulkan depresi, kecemasan, dan *burnout* ketika ditanggapi dengan negatif. Lebih lanjut dalam penelitian Crawford, LePine, dan Rich (2010) mengenai hubungan tuntutan kerja dan sumber daya terhadap *employee engagement* dan kelelahan: lanjutan teori dan tes meta-analitik didapat bahwa tuntutan kerja yang dinilai sebagai tantangan secara konsisten berhubungan positif dengan *employee engagement* sedangkan tuntutan kerja yang dinilai sebagai hambatan secara konsisten berhubungan negatif dengan *employee engagement*.

*Employee engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2004) sebagai hal positif, keterikatan penuh, dan keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Schaufeli (2013) menambahkan bahwa ada dua *engagement*, yaitu *work engagement* (keterikatan kerja) dan *employee engagement* (keterikatan karyawan). *Work engagement* mengacu pada hubungan karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan *employee engagement* mengacu pada hubungan dengan organisasi.

*Employee engagement* mempunyai tiga karakteristik menurut Schaufeli dan Bakker (2004), yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* (semangat) ditandai dengan curahan energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kesediaan atau kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tekun atau kegigihan dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja. *Dedication* (dedikasi) ditandai dengan rasa inspirasi, kebanggaan, kebermaknaan,

antusiasme, dan tantangan di tempat kerja. *Absorption* (penghayatan) ditandai dengan memiliki konsentrasi yang penuh, bahagia dalam bekerja, dan sangat senang hati dengan pekerjaan sehingga waktu berlalu dengan cepat dan seseorang merasa kesulitan melepaskan diri dari pekerjaan.

*Employee Engagement* terdapat pada beragam karyawan, seperti *full-time*, *part-time*, bahkan *freelance*. *Employee engagement* yang terdapat pada karyawan *freelance* dan *part-time* sedikit lebih tinggi daripada karyawan *full-time* karena memiliki fleksibilitas kerja dan lamanya jam kerja (Lowe, 2012). *Employee engagement* pada *freelance* proyek perusahaan ditunjukkan dari perilaku proaktif, termotivasi dan tertantang dalam menyelesaikan proyek, profesional dalam bekerja, seperti yang berhubungan dengan pengalaman, kepribadian, dan jaringan kerja, dan bersedia meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja yang mempunyai masalah terhadap pekerjaannya (Barlage, Born, & Witteloostuijn, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gallup (Crabtree, 2013) dengan judul "*State of the Global Workplace*" di 142 negara pada karyawan *full-time* dan *part-time* menunjukkan bahwa hanya 13% (1 dari 8 atau 180 juta) karyawan yang terikat, 63% (900 juta) karyawan tidak terikat, dan 24% (340 juta) karyawan yang secara aktif tidak terikat. Dari 142 negara, di Indonesia terdapat 8% karyawan yang terikat, 77% karyawan tidak terikat, dan 15% karyawan yang secara aktif tidak terikat. Karyawan yang terikat menunjukkan komitmen terhadap pekerjaannya dan cenderung memberikan kontribusi positif bagi organisasi, karyawan yang tidak terikat menunjukkan kurang motivasi dan upaya

investasi terhadap tujuan organisasi, dan karyawan yang secara aktif tidak terikat menunjukkan karyawan tidak bahagia, tidak produktif, dan menyebarkan pembicaraan negatif kepada rekan kerja tentang organisasi.

Lebih lanjut, berdasarkan penelitian Gallup (Younger, 2019) juga mengungkapkan bahwa hanya 34% karyawan di Amerika yang terikat menunjukkan keterlibatan, antusias, dan komitmen pada pekerjaan dan tempat kerjanya, 53% karyawan yang tidak terikat mungkin umumnya menunjukkan kepuasan namun disisi lain pikiran dan perasaannya tidak terlibat pada pekerjaan dan tempat kerjanya, selain itu karyawan juga biasanya melakukan pekerjaan sesuai dengan standar minimum dalam bekerja tetapi jika mendapatkan penawaran yang lebih bagus maka karyawan tersebut akan segera meninggalkan perusahaan, dan sisanya 13% karyawan yang secara aktif tidak terikat disebabkan karena memiliki pengalaman kerja yang tidak menyenangkan. Temuan penelitian Gallup tersebut mirip dengan laporan Upwork, "*Freelancing in America*" pada tahun 2018, menunjukkan bahwa 29% karyawan di Amerika memiliki alternatif pekerjaan sebagai pekerjaan utama, meliputi 24% sebagai *full-time*, 49% sebagai *part-time*, dan sisanya 27% *freelance*. Dari 27% *presentase freelance* yang mempunyai *multiple job*, yaitu 36% pekerjaan, seperti *freelance*, *independent contractor*, karyawan proyek sementara, atau *part-time*. Selain itu, menurut survei Dale Carnegie di Indonesia pada 1.500 *responden* dengan populasi pekerja umum menunjukkan bahwa terdapat 29% karyawan yang *engaged*, 19% *disengaged*, dan 52% *partially-engaged* (Dale Carnegie, 2017).

Sejalan dengan data tersebut, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 03 April 2019 sampai 05 April 2019 tentang *employee engagement* pada 10 *driver* Go-jek di Yogyakarta. Pada karakteristik *vigor*, *driver* Go-Jek seharusnya menunjukkan kegigihan, semangat, upaya, kemauan, keteguhan, dan kesungguhan memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Namun, subjek mengaku bahwa kurang semangat dalam menjalankan tugasnya, misalnya malas atau tidak bersemangat dalam mengantar pelanggan, ogah-ogahan ketika mendapatkan orderan, dan merasa tidak semangat dalam melayani pelanggan. Pada karakteristik *dedication*, *driver* Go-Jek seharusnya menunjukkan rasa antusias, kebermaknaan, kebanggaan, inspirasi, dan tertantang dalam bekerja. Namun, subjek mengaku bahwa kurang memberikan pelayanan yang maksimal atau memberikan pelayanan sesuai standar yang ada, seperti: menghubungi pelanggan, mengantar pelanggan sampai lokasi, memakai helm dan masker, dan mencapai target harian. Pada karakteristik *absorption*, *driver* Go-Jek seharusnya menunjukkan rasa senang, bahagia, dan konsentrasi pada pekerjaan sehingga waktu bekerja terasa berlalu dengan cepat. Namun, subjek mengaku sering merasa bosan, dikarenakan menunggu orderan yang tidak pasti datangnya. Hal ini membuat subjek lebih sering melihat jam, mengajak berbicara teman sesama Go-Jek sambil nongkrong di tempat-tempat strategis yang mudah dapat orderan. Subjek juga kurang berkonsentrasi ketika menjalankan tugas, misalnya di *Go-Food*, ada ketidaksesuaian antara pesanan yang di antar dengan yang di *order*.

Berdasarkan hasil wawancara antara peneliti dan *driver* Go-Jek, dapat disimpulkan bahwa 7 dari 10 subjek mengalami permasalahan pada *employee engagement*. Kesimpulan tersebut mengacu pada karakteristik *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Karakteristik *vigor* pada pernyataan subjek kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya, ogah-ogahan ketika mendapatkan orderan, dan merasa tidak semangat dalam melayani pelanggan. Karakteristik *dedication* pada mengacu pada pernyataan subjek kurang memberikan pelayanan yang maksimal atau melayani sesuai standar. Karakteristik *absorption* mengacu pada pernyataan subjek terkadang bosan dalam bekerja kemudian melihat-lihat jam, dan tidak berkonsentrasi ketika menjalankan tugas.

Padahal menurut Bakker dan Schaufeli (2008) organisasi membutuhkan karyawan yang terikat. Organisasi saat ini berharap mendapatkan karyawan proaktif, menunjukkan inisiatif, dapat mudah bekerja sama dengan yang lain, bertanggung jawab atas pengembangan profesionalitas sendiri, dan memiliki komitmen standar kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, karyawan yang dibutuhkan organisasi adalah yang memiliki *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan kerja). Lockwood (2007) menambahkan karyawan yang terikat adalah pendorong bisnis utama menuju kesuksesan organisasi. Tingkat keterikatan yang tinggi di perusahaan domestik dan global mendorong bakat terpendam, menumbuhkan loyalitas pelanggan, dan meningkatkan kinerja organisasi dan nilai pihak yang berkepentingan.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Gallup Organisasi pada 7,939 unit bisnis di 36 perusahaan (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002) mengungkapkan

bahwa *employee engagement* berkorelasi dengan kinerja unit bisnis, seperti: kepuasan pelanggan, kesetiaan pelanggan, profitabilitas, produktivitas, *turnover*, dan *safety incidents*. Analisis lebih detail dari 25% teratas unit bisnis pada *employee engagement* mengungkapkan bahwa 2% hingga 4% kepuasan konsumen meningkat, 1% hingga 4% profitabilitas meningkat, rata-rata \$80.000 hingga \$120.000 produktivitas pendapatan atau penjualan bulanan meningkat, dan perusahaan yang memiliki *turnover* yang tinggi pada kisaran 14% hingga 51% sedangkan perusahaan yang memiliki *turnover* yang rendah pada kisaran 4% hingga 19% mengalami penurunan *turnover*. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* berpengaruh pada tingkat kinerja unit bisnis.

Sejalan dengan penelitian Gallup, perusahaan konsultan DDI (Marciano, 2010) juga mengatakan semakin tinggi tingkat *employee engagement* maka semakin tinggi kinerja bisnis, seperti: meningkatkan produktivitas, profitabilitas, kualitas kerja, efisiensi, kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, menurunkan *turnover*, mengurangi absen, mengurangi keluhan karyawan mengenai kesempatan kerja yang setara (EEO), mengurangi karyawan yang melakukan tindakan penipuan dan pencurian, dan lebih sedikit kecelakaan.

*Employee engagement* pada karyawan tidak terbentuk dengan sendirinya, namun dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Federman (2009) terdapat tujuh faktor-faktor inti atau utama atau esensial dalam *employee engagement*. Faktor-faktor ini merupakan kebutuhan dasar yang harus dimiliki karyawan agar dapat produktif di lingkungan kerja, yaitu: *compensation* (kompensasi), *information and training* (informasi dan pelatihan), *tools* (peralatan), *supplies*

(persediaan), *appropriate policies and procedures* (kebijakan dan prosedur yang tepat), *capable manager* (manajer yang cakap), dan *reasonable benefits* (tunjangan yang rasional).

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, peneliti memilih kompensasi menjadi faktor dalam penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh Dajani (2015) dengan lima faktor-faktor yang mempengaruhi penelitian, yaitu kepemimpinan, keadilan organisasi, kompensasi dan keuntungan, kebijakan dan prosedur kerja, pelatihan dan pengembangan. Didapat bahwa kompensasi dan tunjangan memiliki peringkat ketiga prediktor keterikatan kerja dengan masing-masing diprediksikan mempunyai 12,2%. Selain itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan dan Nurtjahjanti (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap kompensasi dengan *employee engagement*.

Sejalan dengan data tersebut, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 14 September 2019 sampai 17 September 2019 tentang kompensasi pada 10 *driver* Go-Jek di Yogyakarta. Pada komponen *financial compensation* ditunjukkan dari upah, *point*, dan bonus sesuai dengan pencapaian kerja, mendapatkan asuransi kecelakaan dan perawatan medis sesuai dengan aturan pemerintah. Namun, subjek mengaku bahwa upah dan bonus didapatkan kecil. Hal tersebut disebabkan oleh sistem pembagian hasil di Go-Jek sebesar 80% untuk *driver* dan 20% untuk perusahaan Go-Jek, sedangkan pada perusahaan lain (Grab) sistem pembagiannya sebesar 90% untuk *driver* dan 10% untuk perusahaan. Di samping itu ada biaya operasional lain yang harus dihitung, seperti biaya bensin kurang lebih sebesar 20%, biaya parkir, dan sebagainya.

Lebih lanjut, terdapat pula resiko pencancelan orderan sebagai biaya tambahan tersendiri dan ada perbedaan bonus yang didapatkan dari pencapaian 20 *point* atau *trip*, di Go-Jek mendapatkan bonus sebesar 40 ribu untuk 20 *point* (1 *point* *Go-Ride*, 1,5 *point* *Go-Food* dan *Go-Shop* padahal dulu 2 *point*, 1 *point* *Go-Send*, *Go-Med*, *Go-Mart* padahal dulu 2 *point* dan tidak ada penambahan *point* lagi) sedangkan di Grab mendapatkan bonus 90 ribu untuk 20 *trip*.

Pada komponen *non-financial compensation* ditunjukkan dari kepuasan karyawan dari pekerjaan, psikologis, atau lingkungan kerja. Namun, subjek mengaku bahwa tidak puas dengan penilaian minimal performa dalam bekerja. Penilaian minimal performa *rating* dari total orderan yang diselesaikan, jika di Go-Jek minimal 75% dengan 25 orderan dan di Grab minimal 90% dengan 100 orderan. Penilaian ini dapat disebabkan mendapatkan bintang dibawah 5, *cancel* dari *costumer*, *driver*, orderan fiktif atau *costumer* fiktif. Penilaian ini dapat menyebabkan turunnya *rating*, penghangusan bonus, sampai *suspend* secara sepihak. Di sisi lain, penilaian kinerja yang bagus memberikan keuntungan pada orderan lebih banyak dari yang lain dan apresiasi. Namun, subjek mengaku tidak suka dengan adanya perbedaan akun *driver* yang diprioritaskan dengan akun *driver* biasa dikarenakan sistem orderan lebih banyak dari yang lain sedangkan di Grab tidak ada. Selain itu, subjek juga mengaku pelatihan yang diberikan tidak efektif dikarenakan kebanyakan jumlah yang diberikan pelatihan. Go-Jek memberikan pelatihan dengan jumlah 60-70 orang sedangkan Grab dengan jumlah 25-30 orang per kelasnya.

Berdasarkan hasil wawancara antara peneliti dan *driver* Go-Jek, dapat disimpulkan bahwa 7 dari 10 subjek menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi semangat, motivasi, kinerja *driver*. Hal ini dapat mempengaruhi *employee engagement* pada *driver* Go-Jek. Kesimpulan tersebut mengacu pada komponen *financial compensation* dan *nonfinancial compensation*. Komponen *financial compensation* mengacu pada pernyataan upah dan bonus pencapaian yang didapatkan kecil. Komponen *nonfinancial compensation* mengacu pada pernyataan tidak puas dengan penilaian minimal performa dalam bekerja, tidak suka dengan adanya perbedaan akun *driver* yang diprioritaskan dengan akun *driver* biasa dikarenakan sistem orderan lebih banyak dari yang lain, dan pelatihan yang diberikan tidak efektif dikarenakan kebanyakan jumlah yang diberikan pelatihan.

Menurut Robbins dan Judge (2013) persepsi adalah proses individu mengatur dan menafsirkan tayangan sensoris untuk memberikan makna pada lingkungan sekitar. Menurut Mondy dan Martocchio (2016) kompensasi adalah total semua penghargaan yang disediakan sebagai imbalan atau ganti atas kerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap kompensasi merupakan penilaian individu terhadap makna dari upaya atau timbal balik yang diberikan kepada pekerjaannya, berupa uang, asuransi, tunjangan, dan sebagainya.

Komponen-komponen dalam kompensasi menurut Mondy dan Martocchio (2016) terdiri dari dua, yaitu *financial compensation* dan *nonfinancial compensation*. *Financial compensation* terdiri dari semua penghargaan dalam

bentuk finansial kepada karyawan yang bersangkutan, baik secara langsung maupun tidak langsung. terdiri dari kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan, dan psikologis atau lingkungan fisik tempat karyawan tersebut bekerja. *Nonfinancial compensation* terdiri dari kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan, psikologis, atau lingkungan fisik tempat karyawan tersebut bekerja.

Berdasarkan penelitian McMullen dan Hay Group (2013) menemukan bahwa *engagement* dapat ditingkat ketika karyawan dan manajer diberi program penghargaan. Misalnya, karyawan diberikan pilihan imbalan non-finansial, kenaikan gaji pokok, dan tunjangan. Hal tersebut telah terbukti menjadi cara efektif bagi banyak organisasi. Di sisi lain, Saks (2006) dengan *social exchange theory* atau disebut juga dengan SET menunjukkan bahwa hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan dapat memunculkan *employee engagement*. Agar SET dapat diterapkan, pihak-pihak yang bersangkutan atau berada dalam keadaan saling ketergantungan seperti organisasi dengan karyawan mempunyai kewajiban untuk beriteraksi satu sama lain.

Cropanzano dan Mitchell (2005) memberi satu contoh SET, yaitu ketika karyawan menerima sumber daya ekonomi berupa kompensasi dari organisasi, karyawan merasa mempunyai kewajiban untuk membalasnya dengan berbagai cara. Salah satunya menurut Saks (2006) dengan tingkatan tinggi atau rendah *employee engagement*. Berarti karyawan lebih memilih untuk meningkatkan *employee engagement* sebagai bentuk balasan terhadap kompensasi yang diterima. Dengan kata lain, karyawan akan *engaged* dengan tingkat yang berbeda-beda sesuai dengan tanggapannya terhadap besarnya kompensasi yang diterima.

Andrew dan Sofian (2011) menambahkan bahwa SET menjadi pondasi karyawan untuk memutuskan *engaged* atau tidak *engaged* pada pekerjaannya tergantung pada positif atau negatif persepsi terhadap kompensasi dan dukungan organisasi yang diterima. Hal tersebut yang akan menjadi penetapan karyawan untuk tetap bekerja untuk organisasi.

Karyawan yang memiliki penilaian positif atau negatif terhadap kompensasi tergantung pada keadilan dan keseimbangan kompensasi yang diterima karyawan. Kompensasi yang adil dan seimbang dengan kondisi kerja akan menciptakan motivasi karyawan dalam bekerja (Dajani, 2015). Dipertegas oleh Riani (2010) kompensasi yang adil dan layak dalam perusahaan sangat penting untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan potensial atau berkualitas.

Menurut Riani (2010) keadilan, kelayakan, dan besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan mampu menarik, mempertahankan, dan mendorong karyawan agar bekerja dengan produktif. Kompensasi yang adil merupakan keseimbangan antara semua pengorbanan yang dilakukan karyawan dengan imbalan yang diterima atau adanya keseimbangan antara produktivitas atau prestasi kinerja karyawan dengan upah yang diterima. Sedangkan kompensasi yang layak merupakan besarnya upah yang dikaitkan dengan standar hidup atau peraturan ketenagakerjaan. Misalnya, kebutuhan fisik minimum dan upah minimum regional. Jika kompensasi yang diberikan perusahaan dirasa cukup memadai untuk menghidupi diri dan keluarganya, maka karyawan akan tetap bekerja. Selain itu, kompensasi dapat membuat karyawan merasa diakui dan

dihargai atas kinerja yang diberikan (Andrew & Sofian, 2011). Lebih lanjut, Saks (2006) menyatakan bahwa karyawan membalas kompensasi yang diterima dengan cenderung *engaged*. Hal tersebut tercermin dari karyawan lebih mendalami perannya dan mencurahkan lebih banyak pikiran, emosi, dan tindakan ke pekerjaannya. Crabtree (2013) menambahkan karyawan yang *engaged* menunjukkan komitmen dan kecenderungan memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Sedangkan dalam Marciano (2010) *employee engagement* ditunjukkan dari meningkatnya produktivitas, profitabilitas, kepuasan, berkurangnya keluhan mengenai kesempatan kerja yang setara (EEO), dan menurunkan *turnover* pada karyawan.

Sebaliknya, menurut Riani (2010) karyawan akan bereaksi negatif jika karyawan mengetahui bahwa karyawan satu dengan karyawan yang lain memiliki usaha yang sama, namun menerima kompensasi yang berbeda. Lebih lanjut, karyawan juga akan merasa tidak nyaman saat bekerja jika kompensasi yang diterima tidak seimbang dengan pengeluaran seperti usaha, kinerja, dan perilaku kerja. Selain itu, jika kompensasi yang didapat dari perusahaan tidak memadai untuk menghidupi diri dan keluarga, maka karyawan akan berpikir untuk keluar atau eksodus ke perusahaan lain dengan kompensasi yang lebih besar. Walaupun karyawan tetap bekerja dalam perusahaan, maka karyawan tidak akan bergairah dan bekerja seadanya sehingga mempengaruhi penurunan produktivitas kerja. Akibatnya muncul berbagai dampak yang disebabkan oleh kompensasi tidak proposional, seperti *low employee motivation*, *poor job*, *turn over*, *irresponsible behaviour*, dan *dishonesty*. Lebih lanjut, kegagalan dalam memberikan

kompensasi dapat membuat karyawan *disengaged* dengan menarik diri dan melepaskan diri dari perannya (Saks, 2006).

Crabtree (2013) menambahkan karyawan yang *disengaged* ditunjukkan dengan kurangnya motivasi dan kurang usaha terhadap tujuan organisasi. Kegagalan tersebut bahkan dapat mengakibatkan kerusakan hubungan secara permanen antara organisasi dengan karyawan dan menciptakan pengkhianatan (Cropanzano & Mitchell, 2005). Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan dan Nurtjahjanti (2016) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara persepsi kompensasi dengan *employee engagement*. Karyawan dengan *employee engagement* yang tinggi menurut Marciano (2010) akan tetap termotivasi walau dalam kondisi yang tidak menguntungkan, seperti kerusakan peralatan, adanya tekanan waktu, dan sebagainya. Selain itu, karyawan juga berusaha keras menetapkan diri pada tujuan agar dapat berkontribusi dalam pencapaian misi organisasi. Kontribusi itu dapat menciptakan perasaan puas pada karyawan. Sebaliknya, karyawan dengan *employee engagement* yang rendah cenderung terlihat termotivasi hanya dalam kondisi yang menguntungkan atau demi kepentingan pribadi dalam jangka waktu singkat. Dengan kata lain, karyawan akan termotivasi untuk mencapai kepentingan pribadi secepat mungkin tanpa memerdulikan sekitarnya .

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kurniawan dan Nurtjahjanti (2016) yang menggunakan variabel kompensasi dan *employee engagement* pada karyawan PT X terdapat pada teori persepsi terhadap kompensasi dan karakteristik subjek. Pada penelitian Kurniawan dan Nurtjahjanti

menggunakan teori persepsi menurut Coren, Ward, dan Enns (2002) yang digabung dengan komponen kompensasi dari Ivanchevich, John, Konopaske, dan Matteson (2006). Sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori terbaru menurut Mondy dan Martocchio (2016). Karakteristik subjek pada penelitian Kurniawan dan Nurtjahjanti (2016) adalah karyawan tetap dan level staf, sedangkan dalam penelitian ini adalah *driver* Go-Jek di Yogyakarta.

Berdasarkan uraian di atas, rumusan permasalahan yang peneliti ajukan, yaitu apakah ada hubungan antara persepsi terhadap kompensasi dengan *employee engagement* pada *driver* Go-Jek di Yogyakarta ?

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap kompensasi dengan *employee engagement* pada *driver* Go-Jek di Yogyakarta.

### **2. Manfaat Penelitian**

#### **a. Secara Teoritis**

Dapat meningkatkan ilmu psikologi dibidang psikologi industri dan organisasi, lebih spesifik yang berhubungan dengan *employee engagement* dan kompensasi pada *driver*.

#### **b. Secara Praktis**

##### **1. Bagi subjek**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan informasi dan gambaran tentang *employee engagement* dan kompensasi. Informasi tersebut membuat subjek mengetahui dan memahami seberapa besar persepsi subjek terhadap kompensasi dapat mempengaruhi *employee engagement* yang dimilikinya.

##### **2. PT Go-Jek Indonesia**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan gambaran bagi PT Go-Jek bahwa persepsi terhadap kompensasi yang positif dapat meningkatkan *employee engagement*.