

LAPORAN PENELITIAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

EMPLOYEE ENGAGEMENT INDEX
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN



Oleh

Romy Loice

Johanna Hariandja

Alfian

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

JANUARI 2013

ABSTRAK

Employee Engagement adalah bagian yang tidak dapat dilepaskan dari organisasi untuk dapat terciptanya kinerja organisasi secara optimal. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa tingkat *engagement* karyawan yang tinggi akan memberikan berbagai keuntungan pada perusahaan tempat mereka bekerja, antara lain peningkatan profit, peningkatan pendapatan operasional, serta lebih banyaknya karyawan yang berkinerja baik dibandingkan perusahaan-perusahaan lain yang memiliki tingkat *engagement* lebih rendah. Usaha peningkatan level *engagement* sangat penting pada semua jenis organisasi termasuk organisasi/institusi pendidikan, khususnya pada Universitas Katolik Parahyangan (Unpar). Sebelum mengetahui usaha apa saja yang dapat dilakukan untuk peningkatan level *engagement*, suatu organisasi perlu terlebih dahulu mengukur tingkat *engagement* saat ini. Pengukuran *employee engagement* di Unpar dilakukan melalui pengukuran terhadap 6 faktor yang mempengaruhi *employee engagement* atau disebut juga sebagai *Six Driver Groups*, yaitu *Job Design*, *Organizational Health*, *Managerial Excellence*, *Extrinsic Rewards*, *Workplace Readiness*, dan *Other*. Kuesioner yang berisikan 54 item pertanyaan dibagikan ke 511 responden dengan tingkat pengembalian kuesioner dengan jawaban lengkap hanya 45%. Dari hasil pengolahan menggunakan *Structural Equation Model*, diperoleh *employee engagement* di Unpar adalah sebesar 75,25 (skala 100). Unit kerja dengan *employee engagement* tertinggi adalah Unit PPB (85,75). Untuk profesi dosen, dosen 12 jam memiliki *employee engagement* tertinggi (82,57). Untuk masa kerja, masa kerja 6-10 tahun memiliki *employee engagement* tertinggi (79,26). Golongan yang memiliki *employee engagement* tertinggi adalah golongan IV (79,85).

DAFTAR ISI

| | |
|--|--------|
| DAFTAR ISI..... | i |
| DAFTAR TABEL | iii |
| DAFTAR GAMBAR..... | v |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | I-1 |
| 1.1 Latar Belakang | I-1 |
| 1.2 Identifikasi Masalah..... | I-2 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | I-3 |
| 1.4 Keutamaan Penelitian | I-3 |
| | |
| BAB II STUDI PUSTAKA | II-1 |
| 2.1 Definisi <i>Employee Engagement</i> | II-1 |
| 2.2 Kerangka Pengolahan | II-1 |
| | |
| BAB III PENGOLAHAN DATA | III-1 |
| 3.1 Uji Measurement..... | III-2 |
| 3.1.1 Uji <i>Measurement</i> Konstruk <i>Employee Engagement</i> | III-2 |
| 3.1.2 Uji <i>Measurement</i> Konstruk <i>Job Design</i> | III-5 |
| 3.1.3 Uji <i>Measurement</i> Konstruk <i>Organizational Health</i> | III-8 |
| 3.1.4 Uji <i>Measurement</i> Konstruk <i>Managerial Excellence</i> | III-9 |
| 3.1.5 Uji <i>Measurement</i> Konstruk <i>Extrinsic Rewards</i> | III-11 |
| 3.1.6 Uji <i>Measurement</i> Konstruk <i>Workplace Readiness</i> | III-12 |
| 3.1.7 Uji <i>Measurement</i> Konstruk <i>Other</i> | III-15 |
| 3.2 Uji Validitas Model Struktural | III-21 |
| 3.3 <i>Employee Engagement</i> Unpar | III-23 |
| 3.3.1 <i>Employee Engagement</i> per unit..... | III-24 |
| 3.3.2 <i>Employee Engagement</i> per profesi..... | III-24 |
| 3.3.3 <i>Employee Engagement</i> per masa kerja..... | III-24 |
| 3.3.1 <i>Employee Engagement</i> per golongan | III-24 |
| | |
| BAB IV ANALISIS | IV-1 |
| 4.1 Analisis <i>Sampling</i> dan Pengumpulan data | IV-1 |
| 4.2 Analisis Model SEM <i>Employee Engagement Index</i> | IV-2 |
| 4.3 Analisis <i>Employee Engagement Index</i> Unpar Keseluruhan | IV-2 |
| 4.4 Analisis <i>Employee Engagement Index</i> per Unit..... | IV-2 |
| 4.5 Analisis <i>Employee Engagement Index</i> per Profesi..... | IV-2 |
| 4.6 Analisis <i>Employee Engagement Index</i> per Masa Kerja..... | IV-3 |
| 4.7 Analisis <i>Employee Engagement Index</i> per Golongan | IV-3 |

| | |
|----------------------------------|-----|
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | V-1 |
| 5.1 Kesimpulan | V-1 |
| 5.2 Saran..... | V-1 |
| | |
| LAMPIRAN A | A-1 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|--------|
| Tabel 3.1 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Employee Engagement</i> | III-3 |
| Tabel 3.2 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Employee Engagement</i> tahap 2 | III-3 |
| Tabel 3.3 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Employee Engagement</i> tahap 3 | III-4 |
| Tabel 3.4 | <i>Employee Engagement fit</i> dengan parameter CMIN | III-4 |
| Tabel 3.5 | <i>Employee Engagement fit</i> dengan parameter RMR dan GFI | III-5 |
| Tabel 3.6 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Job Design</i> | III-5 |
| Tabel 3.7 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Job Design</i> tahap 2 | III-6 |
| Tabel 3.8 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Job Design</i> tahap 3 | III-6 |
| Tabel 3.9 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Job Design</i> tahap 4 | III-7 |
| Tabel 3.10 | <i>Job Design fit</i> dengan parameter CMIN | III-7 |
| Tabel 3.11 | <i>Job Design fit</i> dengan parameter RMR dan GFI | III-7 |
| Tabel 3.12 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Organizational Health</i> | III-8 |
| Tabel 3.13 | <i>Organization Health fit</i> dengan parameter CMIN | III-9 |
| Tabel 3.14 | <i>Organization Health fit</i> dengan parameter RMR dan GFI | III-9 |
| Tabel 3.15 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Managerial Excellence</i> | III-10 |
| Tabel 3.16 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Managerial Excellence</i> tahap 2 | III-10 |
| Tabel 3.17 | <i>Managerial Excellence fit</i> dengan parameter CMIN | III-11 |
| Tabel 3.18 | <i>Managerial Excellence fit</i> dengan parameter RMR dan GFI | III-11 |
| Tabel 3.19 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Extrinsic Rewards</i> | III-11 |
| Tabel 3.20 | <i>Extrinsic Rewards fit</i> dengan parameter CMIN | III-12 |
| Tabel 3.21 | <i>Extrinsic Rewards fit</i> dengan parameter RMR dan GFI | III-12 |
| Tabel 3.22 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Workplace Readiness</i> | III-12 |
| Tabel 3.23 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Workplace Readiness</i> tahap 2 | III-13 |
| Tabel 3.24 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Workplace Readiness</i> tahap 3 | III-14 |
| Tabel 3.25 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Workplace Readiness</i> tahap 4 | III-14 |
| Tabel 3.26 | <i>Workplace Readiness fit</i> dengan parameter CMIN | III-14 |
| Tabel 3.27 | <i>Workplace Readiness fit</i> dengan parameter RMR dan GFI | III-14 |
| Tabel 3.28 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Other</i> | III-15 |
| Tabel 3.29 | Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Other</i> tahap 2 | III-16 |

| | |
|--|--------|
| Tabel 3.30 Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Other</i> tahap 3 | III-17 |
| Tabel 3.31 Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Other</i> tahap 4 | III-18 |
| Tabel 3.32 Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Other</i> tahap 5 | III-19 |
| Tabel 3.33 Nilai <i>factor loading</i> variabel manifes pada konstruk <i>Other</i> tahap 6 | III-20 |
| Tabel 3.34 <i>Other fit</i> dengan parameter CMIN | III-21 |
| Tabel 3.35 <i>Other fit</i> dengan parameter RMR dan GFI | III-21 |
| Tabel 3.36 Nilai uji signifikansi pengaruh setiap item dan faktor terhadap konstruk | III-21 |
| Tabel 3.37 Nilai parameter CMIN model struktural | III-22 |
| Tabel 3.38 Nilai parameter RMR dan GFI model structural | III-22 |
| Tabel 3.39 Nilai <i>Employee Engagement</i> per unit kerja | III-24 |
| Tabel 3.40 Nilai <i>Employee Engagement</i> per profesi | III-24 |
| Tabel 3.41 Nilai <i>Employee Engagement</i> per masa kerja | III-25 |
| Tabel 3.42 Nilai <i>Employee Engagement</i> per golongan | III-26 |
| Tabel 4.1 Rekapitulasi jumlah kuesioner | IV-1 |
| Tabel 4.2 Rekapitulasi jumlah kuesioner berdasarkan masa kerja | IV-3 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-------------|---|--------|
| Gambar 2.1 | Enam <i>driver</i> yang mempengaruhi tingkat <i>engagement</i> | II-2 |
| Gambar 2.2 | Model SEM untuk pengukuran Employee Engagement Indeks | II-3 |
| Gambar 3.1 | <i>Employee Engagement Index Structural Equation Model</i> | III-1 |
| Gambar 3.2 | Pengujian validitas konstruk <i>Employee Engagement</i> | III-2 |
| Gambar 3.3 | Pengujian validitas konstruk <i>Employee Engagement</i> tahap 2 | III-3 |
| Gambar 3.4 | Pengujian validitas konstruk <i>Employee Engagement</i> tahap 3 | III-4 |
| Gambar 3.5 | Pengujian validitas konstruk <i>Job Design</i> | III-5 |
| Gambar 3.6 | Pengujian validitas konstruk <i>Job Design</i> tahap 2 | III-6 |
| Gambar 3.7 | Pengujian validitas konstruk <i>Job Design</i> tahap 3 | III-6 |
| Gambar 3.8 | Pengujian validitas konstruk <i>Job Design</i> tahap 4 | III-7 |
| Gambar 3.9 | Pengujian validitas konstruk <i>Organizational Health</i> | III-8 |
| Gambar 3.10 | Pengujian validitas konstruk <i>Managerial Excellence</i> | III-9 |
| Gambar 3.11 | Pengujian validitas konstruk <i>Managerial Excellence</i> tahap 2 | III-10 |
| Gambar 3.12 | Pengujian validitas konstruk <i>Extrinsic Rewards</i> | III-11 |
| Gambar 3.13 | Pengujian validitas konstruk <i>Workplace Readiness</i> | III-12 |
| Gambar 3.14 | Pengujian validitas konstruk <i>Workplace Readiness</i> tahap 2 | III-13 |
| Gambar 3.15 | Pengujian validitas konstruk <i>Workplace Readiness</i> tahap 3 | III-13 |
| Gambar 3.16 | Pengujian validitas konstruk <i>Workplace Readiness</i> tahap 4 | III-14 |
| Gambar 3.17 | Pengujian validitas konstruk <i>Other</i> | III-15 |
| Gambar 3.18 | Pengujian validitas konstruk <i>Other</i> tahap 2 | III-16 |
| Gambar 3.19 | Pengujian validitas konstruk <i>Other</i> tahap 3 | III-17 |
| Gambar 3.20 | Pengujian validitas konstruk <i>Other</i> tahap 4 | III-18 |
| Gambar 3.21 | Pengujian validitas konstruk <i>Other</i> tahap 5 | III-19 |
| Gambar 3.22 | Pengujian validitas konstruk <i>Other</i> tahap 6 | III-20 |
| Gambar 3.23 | Model struktural setelah uji <i>measurement</i> | III-23 |
| Gambar 3.24 | Grafik batang nilai employee engagement per profesi | III-25 |
| Gambar 3.25 | Grafik batang nilai <i>employee engagement</i> per masa kerja | III-25 |
| Gambar 3.26 | Grafik batang nilai <i>employee engagement</i> per golongan | III-26 |

BAB I

PENDAHULUAN

Bagian ini memuat latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian serta keutamaan penelitian.

1.1 Latar Belakang

“*Employee Engagement*” adalah bagian yang tidak dapat dilepaskan dari organisasi untuk dapat terciptanya kinerja organisasi secara optimal. “*Employee Engagement*” diuraikan dalam suatu penjelasan sebagai berikut: “Hubungan emosi dan kognitif yang tinggi pada seseorang terhadap pekerjaan, rekan kerja, atasan serta organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi yang bersangkutan untuk memberikan upaya lebih dalam bekerja” (The Conference Board, 2006). Macey (2009) menjelaskan *Engagement* sebagai “Kesadaran dan kesediaan individu untuk memfokuskan seluruh energi, menunjukkan personal inisiatif, kemauan adaptasi, berusaha keras dan gigih untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa tingkat *engagement* karyawan yang tinggi akan memberikan keuntungan pada perusahaan tempat mereka bekerja, antara lain peningkatan profit sebesar 12% (Gallup 2009), peningkatan pendapatan operasional sebesar 19% (Towers-Perrin, 2008), serta lebih banyaknya karyawan yang berkinerja baik dibandingkan perusahaan-perusahaan lain yang memiliki tingkat *engagement* lebih rendah (Corporate Leadership Council, 2004). Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi pun akan memiliki kesadaran untuk bertindak dengan lebih bijaksana ketika mengambil keputusan dalam pekerjaannya, terutama dalam kondisi-kondisi yang memang tidak diatur dalam peraturan kerja (Konrad 2006 dalam Kular et al 2008). Kesadaran seperti ini pada akhirnya akan mengarah kepada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka akan sangat bermanfaat bagi suatu institusi untuk terus berusaha meningkatkan level *engagement* karyawannya. Untuk menjamin efektivitas usaha ini, terlebih dahulu perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkat *engagement* karyawan, kemudian dilanjutkan dengan pengukuran indeks performansi setiap faktor beserta level *engagement* yang dimiliki, dan terakhir adalah identifikasi hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan tingkat *engagement*. Hasil akhir dari rangkaian aktivitas tersebut adalah informasi tentang tingkat *engagement* yang dimiliki karyawan sebuah institusi serta kekuatan dan kelemahan suatu institusi dilihat dari setiap aspek yang mempengaruhi tingkat *engagement*. Informasi-informasi tersebut akan sangat bermanfaat dalam merancang usaha-usaha peningkatan level *engagement* yang tepat sasaran, berdaya guna dan berhasil guna.

Peningkatan level *engagement* karyawan erat kaitannya dengan peran pimpinan suatu perusahaan/institusi. Kular et al (2008) menyatakan bahwa peningkatan level *engagement* pada karyawan harus didahului oleh peningkatan level *engagement* pimpinan-pimpinan perusahaan/institusi. Apabila pimpinan tidak memiliki level *engagement* yang baik atau bahkan menunjukkan *disengagement*, maka karyawan akan menunjukkan *disengagement* tiga kali lebih besar. Hal ini memperlihatkan pengaruh pimpinan yang sangat besar terhadap tingkat *engagement* karyawan-karyawannya. Oleh sebab itu perlu komitmen dari pimpinan atau pihak manajemen dalam usaha peningkatan level *engagement* ini, terlebih lagi karena usaha ini merupakan usaha yang berkelanjutan. Penelitian Brim (2002) dan Truss et al (2006) dalam Kular et al (2008) menunjukkan bahwa tingkat *engagement* karyawan akan semakin menurun seiring bertambahnya usia kerja karyawan di suatu institusi. Hasil penelitian ini memperlihatkan begitu pentingnya usaha peningkatan level *engagement* dilakukan secara berkelanjutan.

1.2 Identifikasi Masalah

Employee engagement merupakan salah satu hal penting yang dibutuhkan untuk meningkatkan performansi suatu institusi/organisasi. Secara khusus, meningkatkan level *engagement* pada karyawan akan membentuk pribadi karyawan yang tidak hanya berada di perusahaan untuk bekerja tetapi lebih jauh lagi membangun institusi atau organisasi tersebut dengan menjalankan perannya dalam institusi. Usaha peningkatan level *engagement* sangat penting pada semua jenis organisasi termasuk organisasi/institusi pendidikan.

Universitas Katolik Parahyangan (Unpar) sebagai salah satu universitas tertua dan terkemuka di Indonesia perlu menerapkan usaha ini sebagai salah satu usaha pembangunan institusi yang berkelanjutan. Berdasarkan Fakta dan Angka Universitas Katolik Parahyangan (2011), Unpar memiliki sumber daya manusia sebanyak 381 dosen tetap/kontrak dan 341 tenaga kependidikan. Dengan sumber daya manusia yang berjumlah besar tersebut perlu kiranya Unpar memiliki suatu alat ukur kepuasan kerja (dalam penelitian ini kepuasan dan tingkat *engagement*) yang dilakukan secara berkala. Dengan adanya alat ukur tersebut, Unpar juga akan memiliki nilai tambah dalam point akreditasi dimana salah satu point penilaian akreditasi adalah adanya alat ukur kepuasan kerja yang berkala.

Langkah-langkah usaha peningkatan level *employee engagement* ini telah disinggung sebelumnya, yaitu dimulai dari identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* hingga akhirnya identifikasi hubungan antara faktor dengan *employee engagement*. Terdapat 6 faktor yang mempengaruhi *employee engagement* atau disebut juga sebagai *Six Driver Groups*, yaitu *Job Design, Organizational Health, Managerial Excellence, Extrinsic Rewards, Workplace Readiness*, dan *Other*. Keenam faktor beserta *employee engagement* ini merupakan sekumpulan variabel yang

tidak terukur (konstruk). Oleh sebab itu akan digunakan atribut-atribut/variabel-variabel terukur yang merupakan operasionalisasi setiap konstruk untuk mengukur *Six Driver Groups* dan *employee engagement* ini. Data hasil pengukuran akan dipergunakan untuk memperkirakan hubungan yang terjadi antara *Six Driver Groups* dengan *employee engagement* di Universitas Katolik Parahyangan.

Informasi yang didapatkan dari rangkaian aktivitas tersebut berguna dalam meningkatkan level *employee engagement* setiap karyawan Universitas Katolik Parahnyangan sehingga mendukung pembangunan institusi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk membantu pihak pimpinan dan bidang kepegawaian Unpar dalam merancang dan mengimplementasikan berbagai kebijakan strategis maupun praktis bagi sumber daya manusia yang dimiliki. Berdasarkan pemaparan yang telah dilakukan maka terdapat dua hal yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana tingkat *engagement* karyawan (Dosen dan Tenaga Kependidikan) Unpar saat ini ?
2. Masukan apa saja yang dapat diberikan dalam usaha peningkatan level *employee engagement* di Unpar ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian yang telah dinyatakan pada bagian sebelumnya, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat *employee engagement* dosen dan tenaga kependidikan Unpar dengan cara melakukan pengukuran melalui beberapa faktor yang terkait dengan pengelolaan SDM.
2. Memberikan masukan-masukan pada pimpinan dan bikip yang bermanfaat untuk merancang dan mengimplementasikan berbagai langkah strategis dan praktis bagi kenyamanan karyawan dalam usaha peningkatan level *employee engagement*.

1.4 Keutamaan Penelitian

Urgensi atau keutamaan penelitian ini terutama terletak pada hasil penelitian yang diperoleh. Hasil penelitian yang diperoleh adalah merupakan gambaran tingkat *engagement* sumber daya manusia di Unpar. Dengan melihat tingkat kepuasan sumber daya manusia terhadap suatu faktor dan kontribusi faktor tersebut terhadap tingkat *engagement*, maka dapat dirancang langkah-langkah strategis demi peningkatan *engagement* bahkan produktivitas sumber daya manusia di Unpar.

BAB II

STUDI PUSTAKA

Bagian ini memuat pengertian *employee engagement*, kerangka pengolahan, dan model pengukuran *Employee Engagement*.

2.1 Definisi *Employee Engagement*

The Conference Board (2006) menguraikan definisi "*Employee Engagement*" sebagai berikut: "Hubungan emosi dan kognitif yang tinggi pada seseorang terhadap pekerjaan, rekan kerja, atasan serta organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi yang bersangkutan untuk memberikan upaya lebih dalam bekerja". Macey (2009) menjelaskan *Engagement* sebagai "Kesadaran dan kesediaan individu untuk memfokuskan seluruh energi, menunjukkan personal inisiatif, kemauan adaptasi, berusaha keras dan gigih untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi".

2.2 Kerangka Pengolahan

Nilai *engagement* pegawai dapat ditunjukkan oleh satu nilai indeks yang diperoleh melalui pengukuran menggunakan kuesioner. *Engagement Indeks* memberikan indikator bagi perusahaan seberapa jauh pegawai memiliki keterikatan atau *engagement* kepada perusahaan. Keterikatan pegawai terhadap perusahaan di bagi ke dalam 3 kategori yaitu : *Engaged*, *Not Engaged* dan *Actively disengaged*.

Keterikatan pegawai terhadap perusahaan yang diindikasikan ke dalam salah satu kategori diatas dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang disebut *Driver*. Dalam desain *Engagement Survey* sumber daya manusia di Unpar digunakan alat ukur yang telah dibangun sebelumnya dan telah diterapkan dalam beberapa perusahaan. *Survey Engagement* yang dilakukan memiliki 6 *driver* yang mempengaruhi *engagement* (lihat gambar 2.1).

Penjelasan singkat setiap *driver* adalah sebagai berikut:

1. Job Design (JD)

Driver Job Design didefinisikan sebagai pengelolaan distribusi kerja yang ditunjukkan dengan kejelasan peran dan tuntutan terhadap karyawan dalam pekerjaan dan termasuk di dalamnya rancangan pekerjaan karyawan.

2. Organizational Health (OH)

Driver Organizational Health didefinisikan sebagai kebijakan perusahaan yang konsisten yang berorientasi untuk mendukung pelaksanaan kerja karyawan dan memberikan motivasi kerja karyawan.

3. Managerial Excellence (ME)

Driver Managerial Excellence didefinisikan sebagai Kemampuan atasan langsung dalam mengelola bawahan baik dalam mendukung pelaksanaan kerja maupun berperan dalam pembinaan dan pengembangan diri bawahan.

4. Extrinsic Rewards (ER)

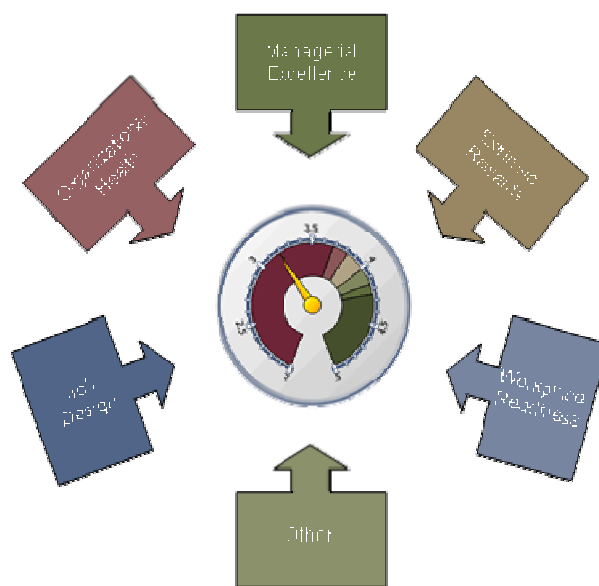
Driver Extrinsic Rewards didefinisikan sebagai kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan apresiasi terhadap karyawan baik berupa *cash* maupun benefit yang terlihat secara langsung.

5. Workplace Readiness (WR)

Driver Workplace Readiness didefinisikan sebagai dukungan yang memungkinkan karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara langsung tanpa direpotkan oleh kegiatan untuk mempersiapkan segala sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaannya.

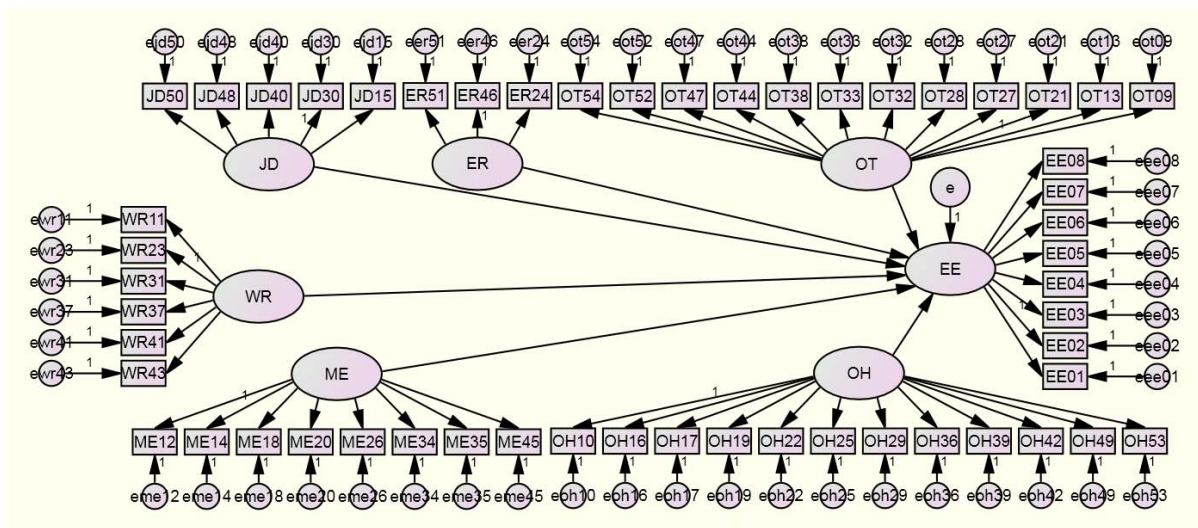
6. Other (OT)

Driver Other adalah dukungan perusahaan baik dalam bentuk kebebasan karyawan dalam berkreasi, hubungan antar pegawai yang sehat serta peluang untuk membangun karir, dan faktor-faktor lain yang tidak tergabung dalam 5 *driver* lainnya.



Gambar 2.1 Enam *driver* yang mempengaruhi tingkat *engagement*

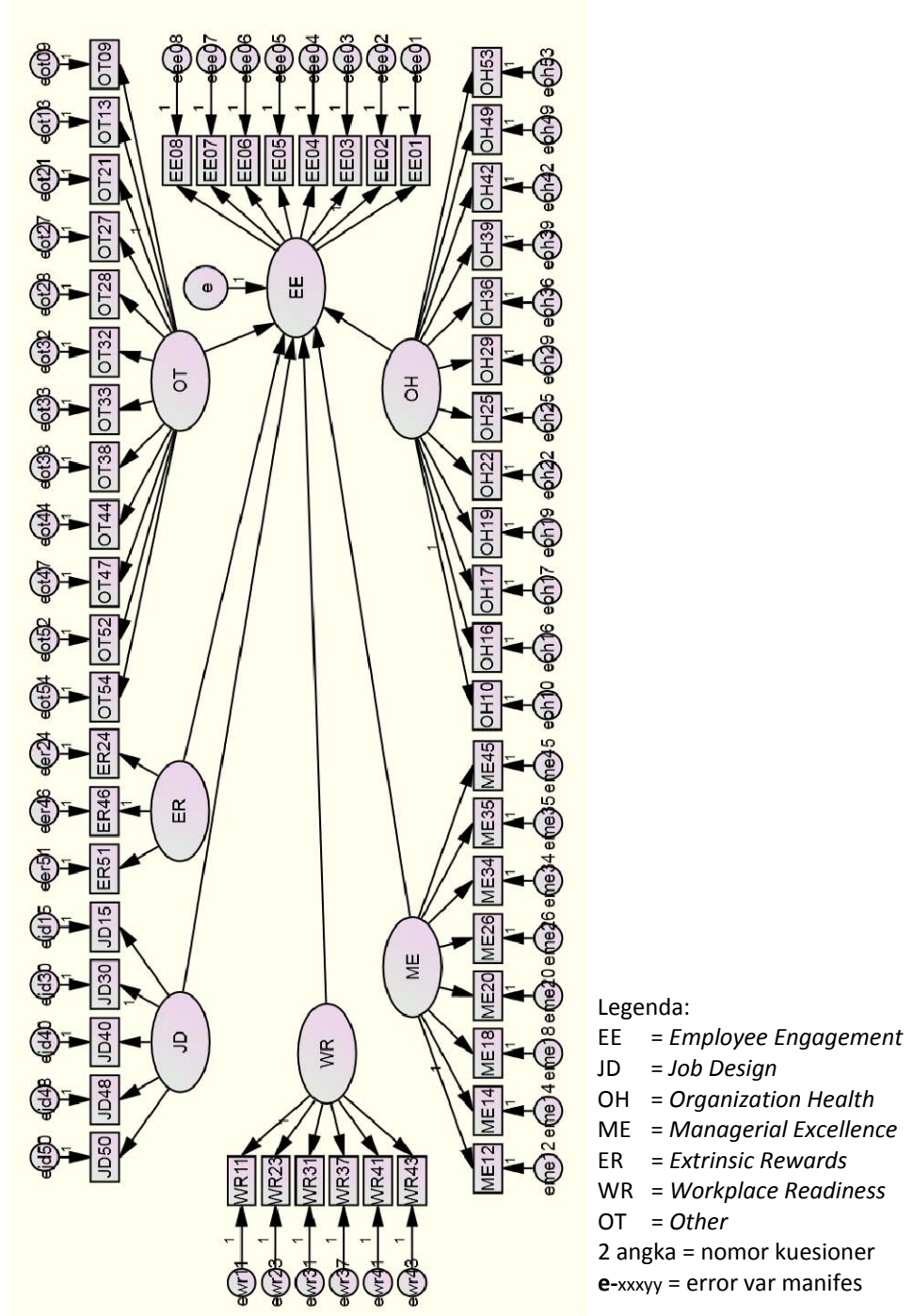
Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*. Model SEM yang digunakan dapat dilihat pada gambar 2.2. Pada gambar 2.2, dapat dilihat bahwa 6 *driver* akan memberikan pengaruh kepada *Employee Engagement (EE)*.



Gambar 2.2 Model SEM untuk pengukuran Employee Engagement Indeks

BAB III PENGOLAHAN DATA

Model struktural yang digunakan dalam perhitungan *Employee Engagement Index* dapat dilihat pada gambar 3.1. Model EEI ini terdiri dari 8 konstruk (variabel laten), yaitu: *Employee Engagement*, *Job Design*, *Organization Health*, *Managerial Excellence*, *Extrinsic Rewards*, *Workplace Readiness*, dan *Other*. Variabel laten adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung kecuali diukur dengan satu atau lebih variabel manifes. Seperti terlihat pada gambar 3.1, masing-masing variabel laten terdiri dari minimal 3 variabel manifes (indikator). Kuesioner penelitian dapat dilihat pada lampiran A.



Gambar 3.1 *Employee Engagement Index Structural Equation Model*

3.1 Uji Measurement

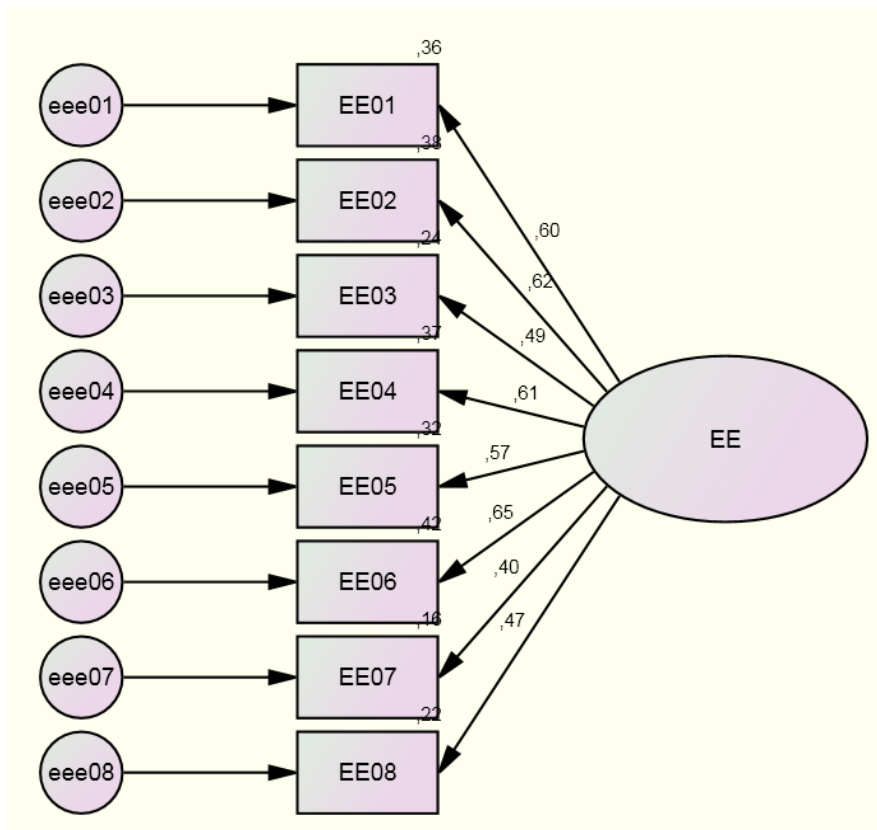
Measurement Model adalah bagian dari model SEM yang terdiri atas sebuah variabel laten (konstruk) dan beberapa variabel manifes (indikator) yang menjelaskan variabel laten tersebut. Tujuan pengujian adalah ingin mengetahui seberapa tepat variabel-variabel manifes tersebut dapat menjelaskan variabel laten yang ada. Nilai standard yang digunakan sebagai perbandingan hubungan antara manifes dan konstruk (*factor loading*) adalah 0.5. Jika nilai yang diperoleh dibawah nilai tersebut maka variabel manifes tersebut dibuang karena tidak tepat dalam menjelaskan konstruk. Konstruk-konstruk yang akan diuji modelnya adalah *Employee Engagement, Job Design, Organization Health, Managerial Excellence, Extrinsic Rewards, Workplace Readiness, dan Other*. Model dapat dikatakan *fit* dengan data yang ada apabila telah memenuhi beberapa syarat berikut, yaitu :

- Nilai CMIN default model berada diantara nilai CMIN saturated model dan nilai CMIN independence model, lebih baik lagi jika nilai CMIN mendekati saturated model.
- Nilai chi square hitung lebih kecil dari chi square tabel.
- Nilai RMR default model mendekati 0
- Nilai GFI default model mendekati 1

Uji Measurement untuk setiap konstruk dapat dilihat pada subbab-subbab berikutnya.

3.1.1 Uji Measurement Konstruk *Employee Engagement*

Hasil pengujian konstruk *Employee Engagement* dapat dilihat pada gambar 3.2 dan tabel 3.1.

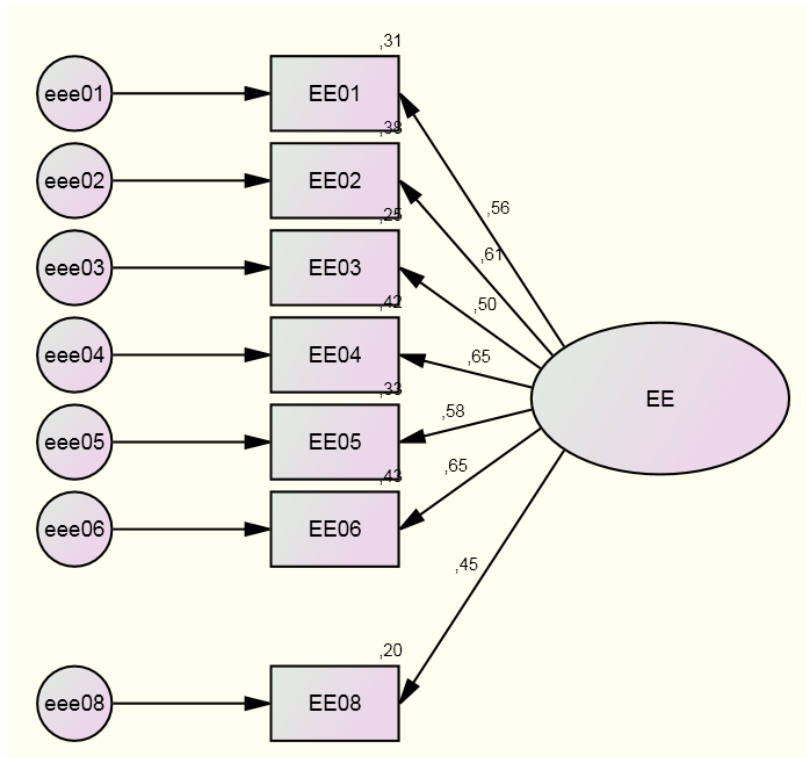


Gambar 3.2 Pengujian validitas konstruk *Employee Engagement*

Tabel 3.1 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Employee Engagement*

| | Estimate |
|--------------|----------|
| EE02 <--- EE | ,619 |
| EE01 <--- EE | ,602 |
| EE03 <--- EE | ,493 |
| EE04 <--- EE | ,610 |
| EE05 <--- EE | ,567 |
| EE06 <--- EE | ,652 |
| EE07 <--- EE | ,403 |
| EE08 <--- EE | ,466 |

Dari gambar 3.2 dan tabel 3.1 dapat dilihat bahwa terdapat 1 buah indikator (EE07) yang nilai *factor loading*nya dibawah nilai standar ($0,403 < 0,5$). Maka dapat disimpulkan bahwa indikator EE07 menunjukkan hubungan yang lemah dengan konstruk *Employee Engagement* atau indikator EE07 tidak memberikan peranan pada konstruk *Employee Engagement*. Oleh sebab itu maka indikator tersebut harus dibuang dan dilakukan pengujian kembali.

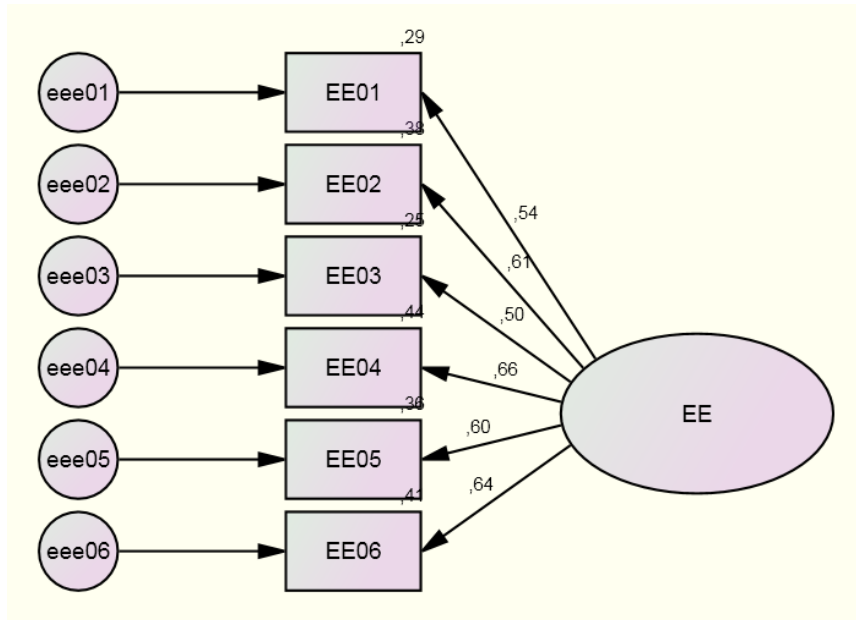


Gambar 3.3 Pengujian validitas konstruk *Employee Engagement* tahap 2

Tabel 3.2 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Employee Engagement* tahap 2

| | Estimate |
|--------------|----------|
| EE02 <--- EE | ,614 |
| EE01 <--- EE | ,561 |
| EE03 <--- EE | ,502 |
| EE04 <--- EE | ,652 |
| EE05 <--- EE | ,577 |
| EE06 <--- EE | ,652 |
| EE08 <--- EE | ,445 |

Dari gambar 3.3 dan tabel 3.2 dapat dilihat bahwa terdapat 1 buah indikator (EE08) yang nilai *factor loading*nya dibawah nilai standar ($0,445 < 0,5$). Maka dapat disimpulkan bahwa indikator EE08 menunjukkan hubungan yang lemah dengan konstruk *Employee Engagement* atau indikator EE08 tidak memberikan peranan pada konstruk *Employee Engagement*. Oleh sebab itu maka indikator tersebut harus dibuang dan dilakukan pengujian kembali.



Gambar 3.4 Pengujian validitas konstruk *Employee Engagement* tahap 3

Tabel 3.3 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Employee Engagement* tahap 3

| | Estimate |
|--------------|----------|
| EE02 <--- EE | ,614 |
| EE01 <--- EE | ,537 |
| EE03 <--- EE | ,502 |
| EE04 <--- EE | ,664 |
| EE05 <--- EE | ,598 |
| EE06 <--- EE | ,640 |

Dari gambar 3.4 dan tabel 3.3 dapat dilihat bahwa semua indikator yang memiliki nilai *factor loading* di atas nilai standar ($>0,5$). Maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator memberikan peranan terhadap konstruk tersebut. Kecocokan model dilihat berdasarkan beberapa parameter penilaian. Nilai-nilai parameter yang digunakan dapat dilihat pada tabel 3.4 dan tabel 3.5.

Tabel 3.4 *Employee Engagement* fit dengan parameter CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|---------|----|------|---------|
| Default model | 12 | 45,754 | 9 | ,000 | 5,084 |
| Saturated model | 21 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 6 | 314,344 | 15 | ,000 | 20,956 |

Tabel 3.5 *Employee Engagement fit* dengan parameter RMR dan GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | ,051 | ,943 | ,867 | ,404 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,241 | ,606 | ,448 | ,433 |

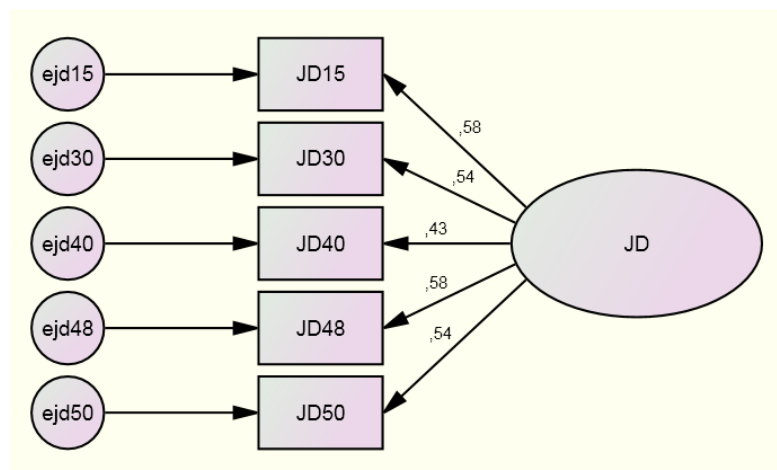
Pada tabel 3.4 dan tabel 3.5 diatas keempat syarat tersebut telah terpenuhi, yaitu :

- Nilai CMIN *default model* sebesar 45,754 ($0 < 45,754 < 314,344$)
- Nilai *Chi-square* hitung sebesar 5,084, lebih kecil dibandingkan dengan *Chi-square* tabel dengan $df=9$, adalah sebesar 16,919.
- Nilai RMR *default model* sebesar 0,051 (mendekati 0)
- Nilai GFI *default model* sebesar 0,943 (mendekati 1)

Karena keempat syarat telah terpenuhi maka dapat disimpulkan bahwa model diatas *fit* dengan data yang ada.

3.1.2 Uji Measurement Konstruk Job Design

Hasil pengujian konstruk *Managerial Excellence* tahap pertama dapat dilihat pada gambar 3.5 dan tabel 3.6.



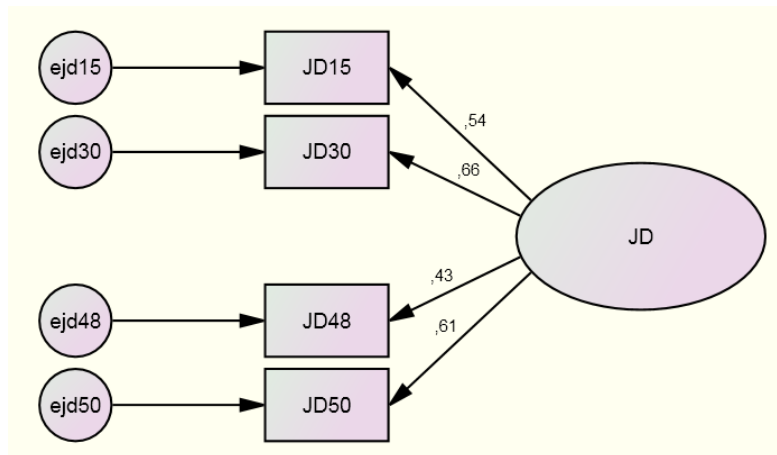
Gambar 3.5 Pengujian validitas konstruk *Job Design*

Tabel 3.6 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Job Design*

| | Estimate |
|--------------|----------|
| JD30 <--- JD | ,541 |
| JD15 <--- JD | ,581 |
| JD40 <--- JD | ,426 |
| JD48 <--- JD | ,575 |
| JD50 <--- JD | ,542 |

Dari gambar 3.5 dan tabel 3.6 dapat dilihat bahwa terdapat 1 buah indikator (JD40) yang nilai *factor loading*nya dibawah nilai standar ($0,426 < 0,5$). Maka dapat disimpulkan bahwa indikator JD40 menunjukkan hubungan yang lemah dengan konstruk *Job Design* atau indikator JD40 tidak

memberikan peranan pada konstruk *Job Design*. Oleh sebab itu maka indikator tersebut harus dibuang dan dilakukan pengujian kembali.

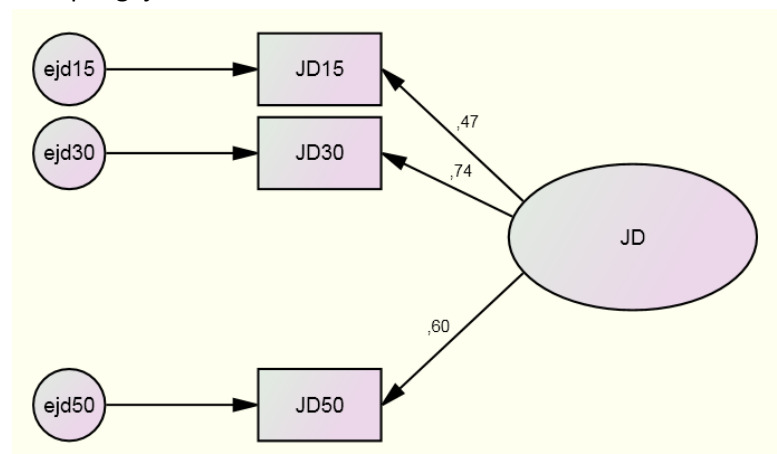


Gambar 3.6 Pengujian validitas konstruk *Job Design* tahap 2

Tabel 3.7 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Job Design* tahap 2

| | Estimate |
|--------------|----------|
| JD30 <--- JD | ,664 |
| JD15 <--- JD | ,544 |
| JD48 <--- JD | ,430 |
| JD50 <--- JD | ,609 |

Dari gambar 3.6 dan tabel 3.7 dapat dilihat bahwa terdapat 1 buah indikator (JD48) yang nilai *factor loading*nya dibawah nilai standar ($0,430 < 0,5$). Maka dapat disimpulkan bahwa indikator JD48 menunjukkan hubungan yang lemah dengan konstruk *Job Design* atau indikator JD48 tidak memberikan peranan pada konstruk *Job Design*. Oleh sebab itu maka indikator tersebut harus dibuang dan dilakukan pengujian kembali.

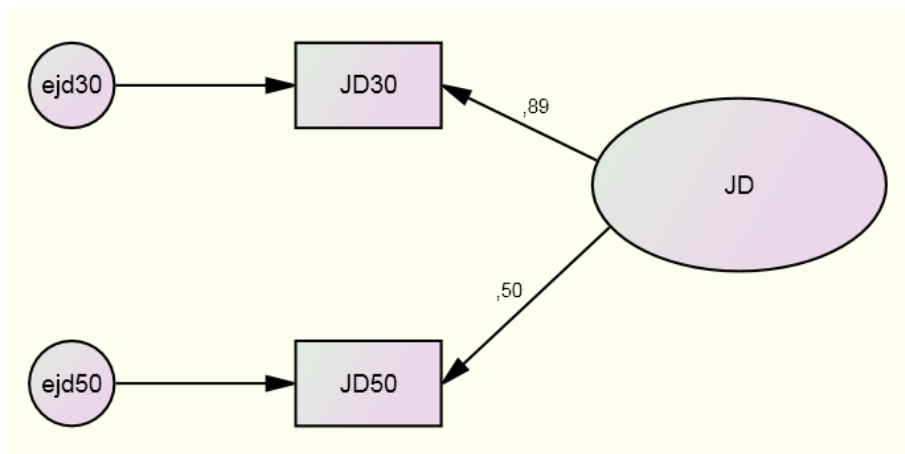


Gambar 3.7 Pengujian validitas konstruk *Job Design* tahap 3

Tabel 3.8 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Job Design* tahap 3

| | Estimate |
|--------------|----------|
| JD30 <--- JD | ,745 |
| JD15 <--- JD | ,471 |
| JD50 <--- JD | ,598 |

Dari gambar 3.7 dan tabel 3.8 dapat dilihat bahwa terdapat 1 buah indikator (JD15) yang nilai *factor loading*nya dibawah nilai standar ($0,471 < 0,5$). Maka dapat disimpulkan bahwa indikator JD15 menunjukkan hubungan yang lemah dengan konstruk *Job Design* atau indikator JD15 tidak memberikan peranan pada konstruk *Job Design*. Oleh sebab itu maka indikator tersebut harus dibuang dan dilakukan pengujian kembali.



Gambar 3.8 Pengujian validitas konstruk *Job Design* tahap 4

Tabel 3.9 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Job Design* tahap 4

| | Estimate |
|--------------|----------|
| JD30 <--- JD | ,892 |
| JD50 <--- JD | ,499 |

Dari gambar 3.8 dan tabel 3.9 dapat dilihat bahwa semua indikator yang memiliki nilai *factor loading* di atas nilai standar ($>0,5$). Maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator memberikan peranan terhadap konstruk tersebut. Kecocokan model dilihat berdasarkan beberapa parameter penilaian. Nilai-nilai parameter yang digunakan dapat dilihat pada tabel 3.10 dan tabel 3.11.

Tabel 3.10 *Job Design fit* dengan parameter CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|--------|----|------|---------|
| Default model | 3 | ,000 | 0 | | |
| Saturated model | 3 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 2 | 50,396 | 1 | ,000 | 50,396 |

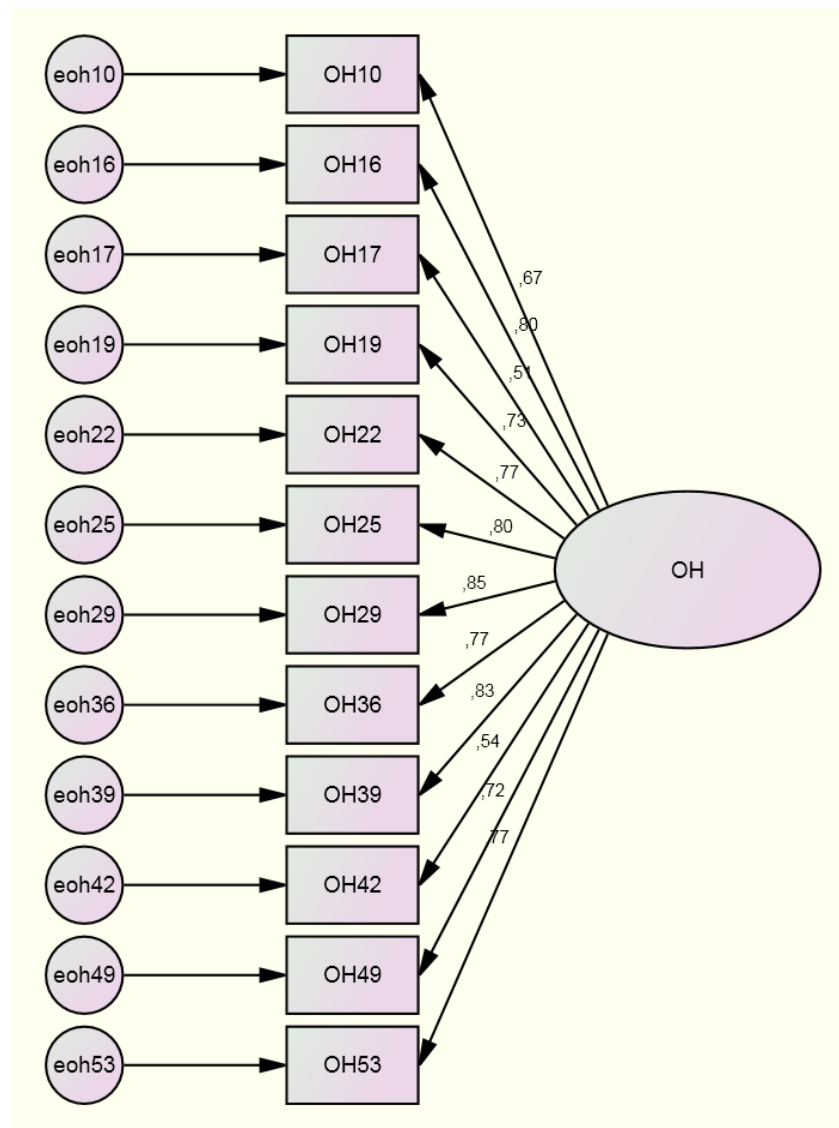
Tabel 3.11 *Job Design fit* dengan parameter RMR dan GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | ,000 | 1,000 | | |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,301 | ,835 | ,504 | ,278 |

Pada tabel 3.4 dan tabel 3.5 diatas, karena nilai RMR (=0) dan nilai GFI (=1) maka model diatas dapat dikatakan *fit* dengan data yang ada meskipun nilai *Chi-square* tidak dapat dihitung.

3.1.3 Uji Measurement Konstruk *Organizational Health*

Hasil pengujian konstruk *Organization Health* dapat dilihat pada gambar 3.9 dan tabel 3.12.



Gambar 3.9 Pengujian validitas konstruk *Organizational Health*

Tabel 3.12 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Organizational Health*

| | Estimate |
|--------------|----------|
| OH16 <--- OH | ,801 |
| OH10 <--- OH | ,674 |
| OH17 <--- OH | ,507 |
| OH19 <--- OH | ,734 |
| OH22 <--- OH | ,765 |
| OH25 <--- OH | ,798 |
| OH29 <--- OH | ,855 |
| OH36 <--- OH | ,769 |
| OH39 <--- OH | ,825 |
| OH42 <--- OH | ,545 |
| OH49 <--- OH | ,719 |
| OH53 <--- OH | ,774 |

Dari gambar 3.9 dan tabel 3.12 dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai *factor loading* di atas nilai standar (>0,5). Maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator memberikan peranan terhadap konstruk tersebut. Kecocokan model dilihat berdasarkan beberapa parameter penilaian. Nilai-nilai parameter yang digunakan dapat dilihat pada tabel 3.13 dan tabel 3.14.

Tabel 3.13 *Organization Health fit* dengan parameter CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|----|------|---------|
| Default model | 24 | 202,148 | 54 | ,000 | 3,743 |
| Saturated model | 78 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 12 | 1815,138 | 66 | ,000 | 27,502 |

Tabel 3.14 *Organization Health fit* dengan parameter RMR dan GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | ,059 | ,862 | ,801 | ,597 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,655 | ,233 | ,094 | ,197 |

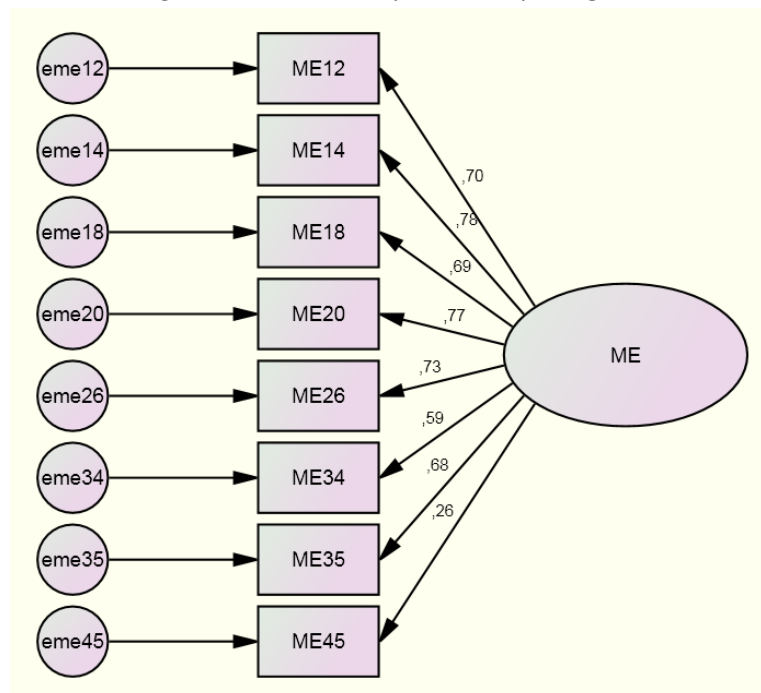
Pada tabel 3.13 dan tabel 3.14 diatas keempat syarat tersebut telah terpenuhi, yaitu :

- Nilai CMIN *default model* sebesar 202,148 ($0 < 202,148 < 1815,138$)
- Nilai *Chi-square* hitung sebesar 3,743, lebih kecil dibandingkan dengan *Chi-square* tabel dengan $df=54$, adalah sebesar 72,153.
- Nilai RMR *default model* sebesar 0,059 (mendekati 0)
- Nilai GFI *default model* sebesar 0,862 (mendekati 1)

Karena keempat syarat telah terpenuhi maka dapat disimpulkan bahwa model diatas *fit* dengan data yang ada.

3.1.4 Uji Measurement Konstruk Managerial Excellence

Hasil pengujian konstruk *Managerial Excellence* dapat dilihat pada gambar 3.10 dan tabel 3.15.

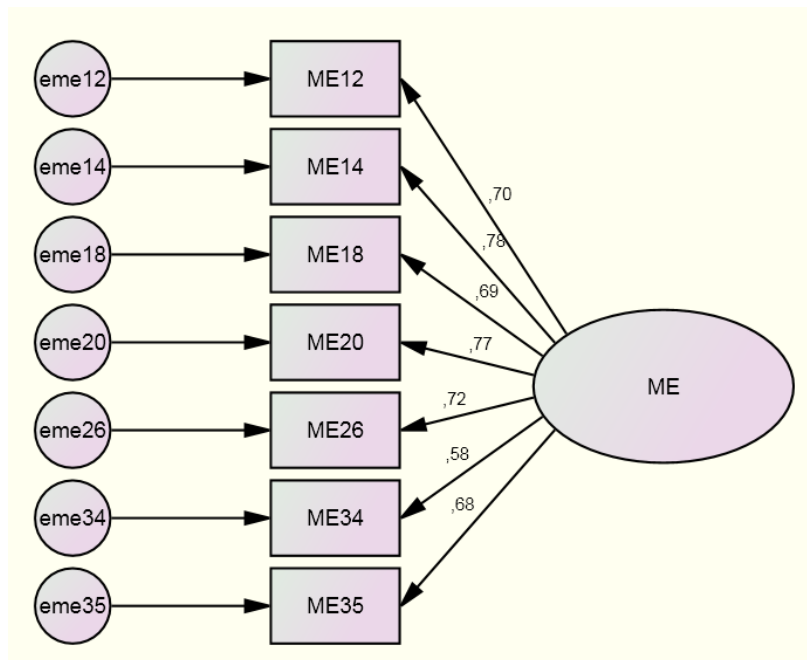


Gambar 3.10 Pengujian validitas konstruk *Managerial Excellence*

Tabel 3.15 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Managerial Excellence*

| | Estimate |
|--------------|----------|
| ME14 <--- ME | ,781 |
| ME12 <--- ME | ,698 |
| ME18 <--- ME | ,692 |
| ME20 <--- ME | ,765 |
| ME26 <--- ME | ,727 |
| ME34 <--- ME | ,587 |
| ME35 <--- ME | ,678 |
| ME45 <--- ME | ,255 |

Dari gambar 3.10 dan tabel 3.15 dapat dilihat bahwa terdapat 1 buah indikator (ME45) yang nilai *factor loading*nya dibawah nilai standar ($0,255 < 0,5$). Maka dapat disimpulkan bahwa indikator ME45 menunjukkan hubungan yang lemah dengan konstruk *Managerial Excellence* atau indikator ME45 tidak memberikan peranan pada konstruk *Managerial Excellence*. Oleh sebab itu maka indikator tersebut harus dibuang dan dilakukan pengujian kembali.



Gambar 3.11 Pengujian validitas konstruk *Managerial Excellence* tahap 2

Tabel 3.16 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Managerial Excellence* tahap2

| | Estimate |
|--------------|----------|
| ME14 <--- ME | ,782 |
| ME12 <--- ME | ,700 |
| ME18 <--- ME | ,695 |
| ME20 <--- ME | ,766 |
| ME26 <--- ME | ,725 |
| ME34 <--- ME | ,579 |
| ME35 <--- ME | ,679 |

Dari gambar 3.11 dan tabel 3.16 dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai *factor loading* di atas nilai standar (>0,5). Maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator memberikan peranan terhadap konstruk tersebut. Kecocokan model dilihat berdasarkan beberapa parameter penilaian. Nilai-nilai parameter yang digunakan dapat dilihat pada tabel 3.17 dan tabel 3.18.

Tabel 3.17 *Managerial Excellence fit* dengan parameter CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|---------|----|------|---------|
| Default model | 14 | 56,746 | 14 | ,000 | 4,053 |
| Saturated model | 28 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 7 | 697,604 | 21 | ,000 | 33,219 |

Tabel 3.18 *Managerial Excellence fit* dengan parameter RMR dan GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | ,065 | ,932 | ,863 | ,466 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,568 | ,400 | ,199 | ,300 |

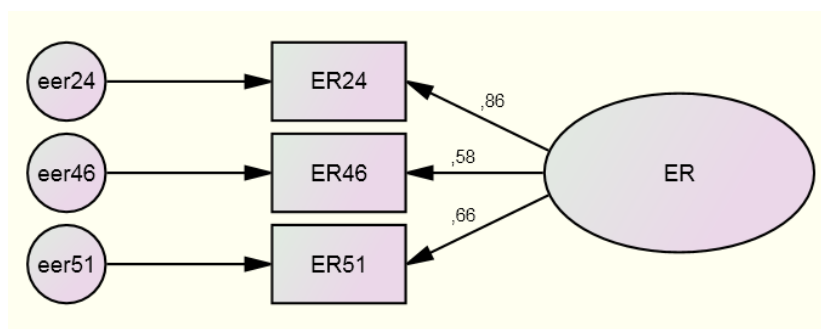
Pada tabel 3.17 dan tabel 3.18 diatas keempat syarat tersebut telah terpenuhi, yaitu :

- Nilai CMIN *default model* sebesar 56,746 ($0 < 56,746 < 697,604$)
- Nilai *Chi-square* hitung sebesar 4,053, lebih kecil dibandingkan dengan *Chi-square* tabel dengan $df=54$, adalah sebesar 23,685.
- Nilai RMR *default model* sebesar 0,65 (mendekati 0)
- Nilai GFI *default model* sebesar 0,932 (mendekati 1)

Karena keempat syarat telah terpenuhi maka dapat disimpulkan bahwa model diatas *fit* dengan data yang ada.

3.1.5 Uji Measurement Konstruk Extrinsic Rewards

Hasil pengujian konstruk *Extrinsic Rewards* dapat dilihat pada gambar 3.12 dan tabel 3.19.



Gambar 3.12 Pengujian validitas konstruk *Extrinsic Rewards*

Tabel 3.19 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Extrinsic Rewards*

| | Estimate |
|--------------|----------|
| ER46 <--- ER | ,583 |
| ER24 <--- ER | ,863 |
| ER51 <--- ER | ,660 |

Dari gambar 3.12 dan tabel 3.19 dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai *factor loading* di atas nilai standar (>0,5). Maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator memberikan peranan terhadap konstruk tersebut. Kecocokan model dilihat berdasarkan beberapa parameter penilaian. Nilai-nilai parameter yang digunakan dapat dilihat pada tabel 3.20 dan tabel 3.21.

Tabel 3.20 *Extrinsic Rewards fit* dengan parameter CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|---------|----|------|---------|
| Default model | 6 | ,000 | 0 | | |
| Saturated model | 6 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 3 | 160,397 | 3 | ,000 | 53,466 |

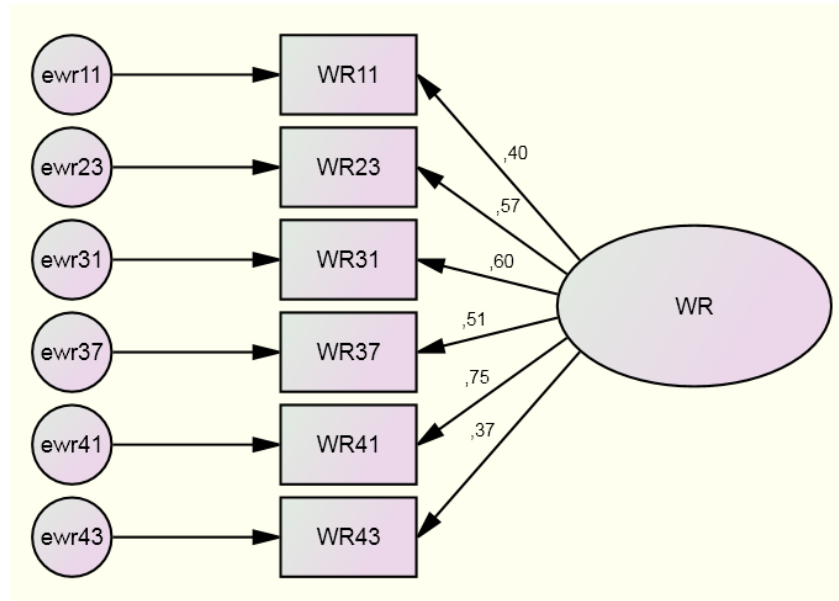
Tabel 3.21 *Extrinsic Rewards fit* dengan parameter RMR dan GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | ,000 | 1,000 | | |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,319 | ,674 | ,348 | ,337 |

Pada tabel 3.20 dan tabel 3.21 diatas, karena nilai RMR (=0) dan nilai GFI (=1) maka model diatas dapat dikatakan *fit* dengan data yang ada meskipun nilai *Chi-square* tidak dapat dihitung.

3.1.6 Uji Measurement Konstruk *Workplace Readiness*

Hasil pengujian konstruk *Workplace Readiness* dapat dilihat pada gambar 3.13 dan tabel 3.22.

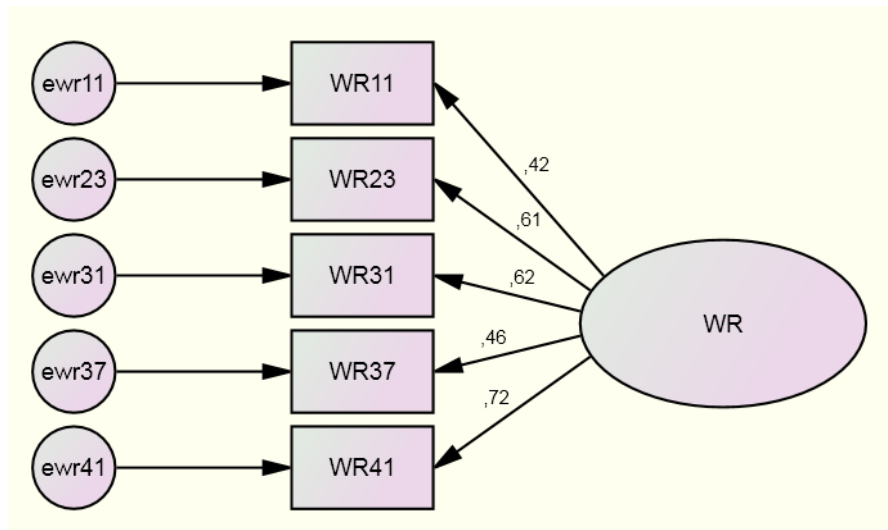


Gambar 3.13 Pengujian validitas konstruk *Workplace Readiness*

Tabel 3.22 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Workplace Readiness*

| | Estimate |
|--------------|----------|
| WR23 <--- WR | ,572 |
| WR11 <--- WR | ,395 |
| WR31 <--- WR | ,599 |
| WR37 <--- WR | ,509 |
| WR41 <--- WR | ,746 |
| WR43 <--- WR | ,369 |

Dari gambar 3.13 dan tabel 3.22 dapat dilihat bahwa terdapat 1 buah indikator (WR43) yang nilai *factor loading*nya dibawah nilai standar ($0,369 < 0,5$). Maka dapat disimpulkan bahwa indikator WR43 menunjukkan hubungan yang lemah dengan konstruk *Workplace Readiness* atau indikator WR43 tidak memberikan peranan pada konstruk *Workplace Readiness*. Oleh sebab itu maka indikator tersebut harus dibuang dan dilakukan pengujian kembali.

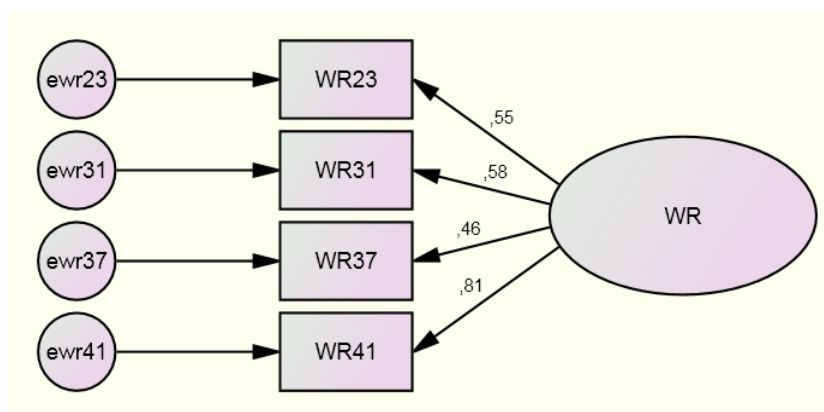


Gambar 3.14 Pengujian validitas konstruk *Workplace Readiness* tahap 2

Tabel 3.23 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Workplace Readiness* tahap 2

| | Estimate |
|--------------|----------|
| WR23 <--- WR | ,609 |
| WR11 <--- WR | ,419 |
| WR31 <--- WR | ,615 |
| WR37 <--- WR | ,465 |
| WR41 <--- WR | ,722 |

Dari gambar 3.14 dan tabel 3.23 dapat dilihat bahwa terdapat 1 buah indikator (WR11) yang nilai *factor loading*nya dibawah nilai standar ($0,419 < 0,5$). Maka dapat disimpulkan bahwa indikator WR11 menunjukkan hubungan yang lemah dengan konstruk *Workplace Readiness* atau indikator WR11 tidak memberikan peranan pada konstruk *Workplace Readiness*. Oleh sebab itu maka indikator tersebut harus dibuang dan dilakukan pengujian kembali.

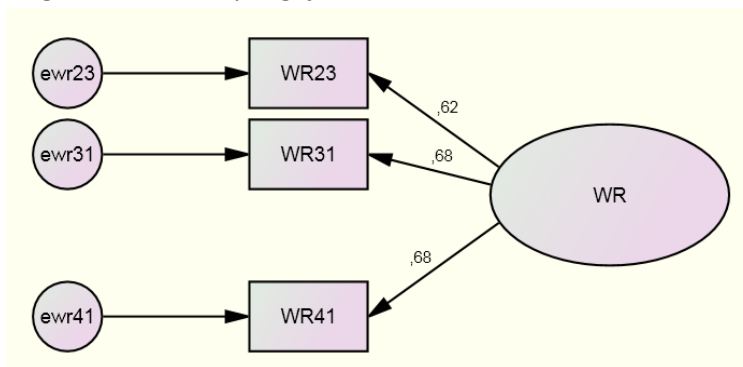


Gambar 3.15 Pengujian validitas konstruk *Workplace Readiness* tahap 3

Tabel 3.24 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Workplace Readiness* tahap 3

| | Estimate |
|--------------|----------|
| WR23 <--- WR | ,552 |
| WR31 <--- WR | ,581 |
| WR37 <--- WR | ,460 |
| WR41 <--- WR | ,805 |

Dari gambar 3.15 dan tabel 3.24 dapat dilihat bahwa terdapat 1 buah indikator (WR37) yang nilai *factor loading*nya dibawah nilai standar ($0,460 < 0,5$). Maka dapat disimpulkan bahwa indikator WR37 menunjukkan hubungan yang lemah dengan konstruk *Workplace Readiness* atau indikator WR37 tidak memberikan peranan pada konstruk *Workplace Readiness*. Oleh sebab itu maka indikator tersebut harus dibuang dan dilakukan pengujian kembali.



Gambar 3.16 Pengujian validitas konstruk *Workplace Readiness* tahap 4

Tabel 3.25 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Workplace Readiness* tahap 4

| | Estimate |
|--------------|----------|
| WR23 <--- WR | ,618 |
| WR31 <--- WR | ,676 |
| WR41 <--- WR | ,676 |

Dari gambar 3.16 dan tabel 3.25 dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai *factor loading* di atas nilai standar ($> 0,5$). Kecocokan model dilihat berdasarkan beberapa parameter penilaian. Nilai-nilai parameter yang digunakan dapat dilihat pada tabel 3.26 dan tabel 3.27.

Tabel 3.26 *Workplace Readiness fit* dengan parameter CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|---------|----|------|---------|
| Default model | 6 | ,000 | 0 | | |
| Saturated model | 6 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 3 | 116,130 | 3 | ,000 | 38,710 |

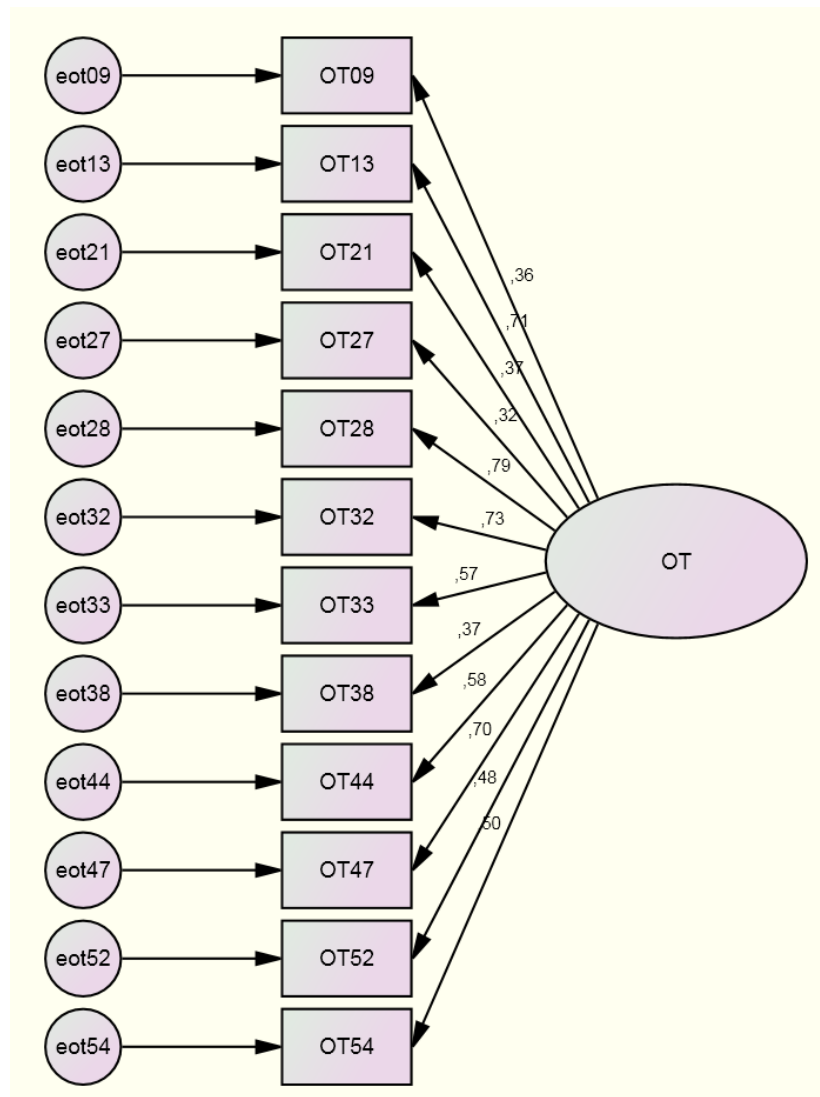
Tabel 3.27 *Workplace Readiness fit* dengan parameter RMR dan GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | ,000 | 1,000 | | |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,385 | ,728 | ,457 | ,364 |

Pada tabel 3.26 dan tabel 3.27 diatas, karena nilai RMR (=0) dan nilai GFI (=1) maka model diatas dapat dikatakan *fit* dengan data yang ada meskipun nilai *Chi-square* tidak dapat dihitung.

3.1.7 Uji Measurement Konstruk *Other*

Hasil pengujian konstruk *Other* tahap pertama dapat dilihat pada gambar 3.17 dan tabel 3.28.

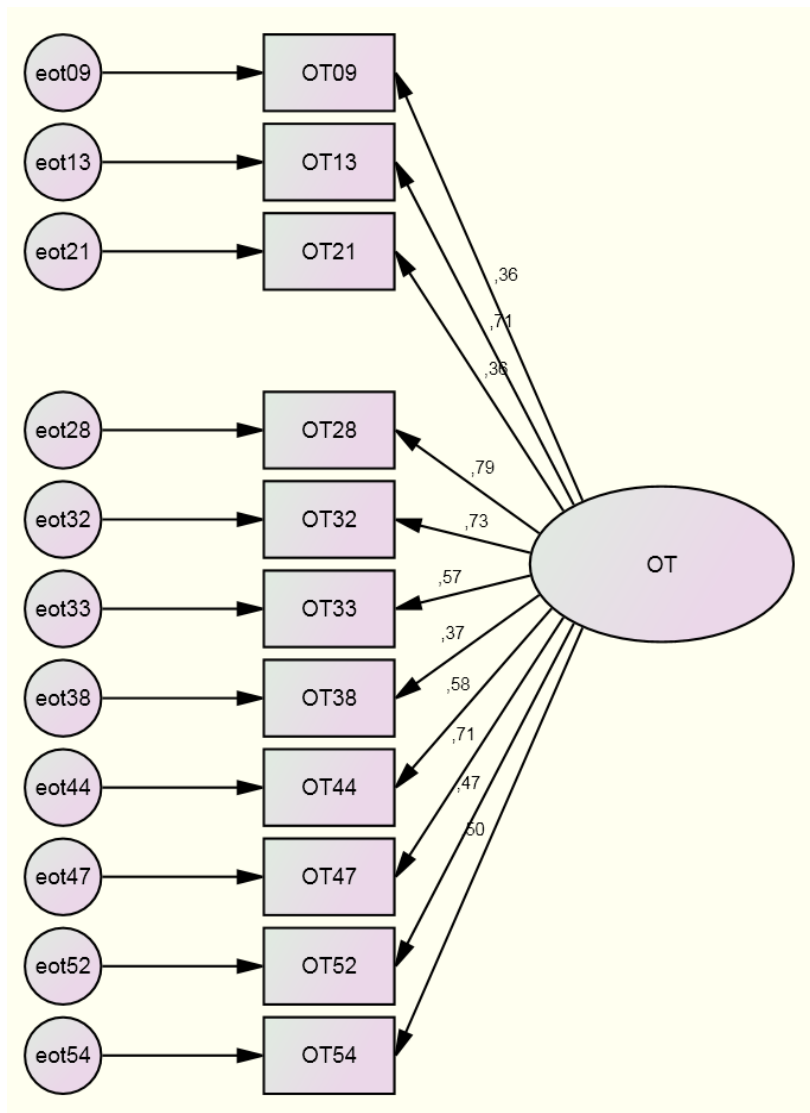


Gambar 3.17 Pengujian validitas konstruk *Other*

Tabel 3.28 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Other*

| | Estimate |
|--------------|----------|
| OT13 <--- OT | ,710 |
| OT09 <--- OT | ,362 |
| OT21 <--- OT | ,373 |
| OT27 <--- OT | ,321 |
| OT28 <--- OT | ,787 |
| OT32 <--- OT | ,728 |
| OT33 <--- OT | ,574 |
| OT38 <--- OT | ,370 |
| OT44 <--- OT | ,580 |
| OT47 <--- OT | ,705 |
| OT52 <--- OT | ,477 |
| OT54 <--- OT | ,501 |

Dari gambar 3.17 dan tabel 3.28 dapat dilihat bahwa terdapat 1 buah indikator (OT27) yang nilai *factor loading*nya dibawah nilai standar ($0,321 < 0,5$). Indikator OT27 tidak memberikan peranan pada konstruk *Other*. Oleh sebab itu maka indikator tersebut harus dibuang dan dilakukan pengujian kembali.

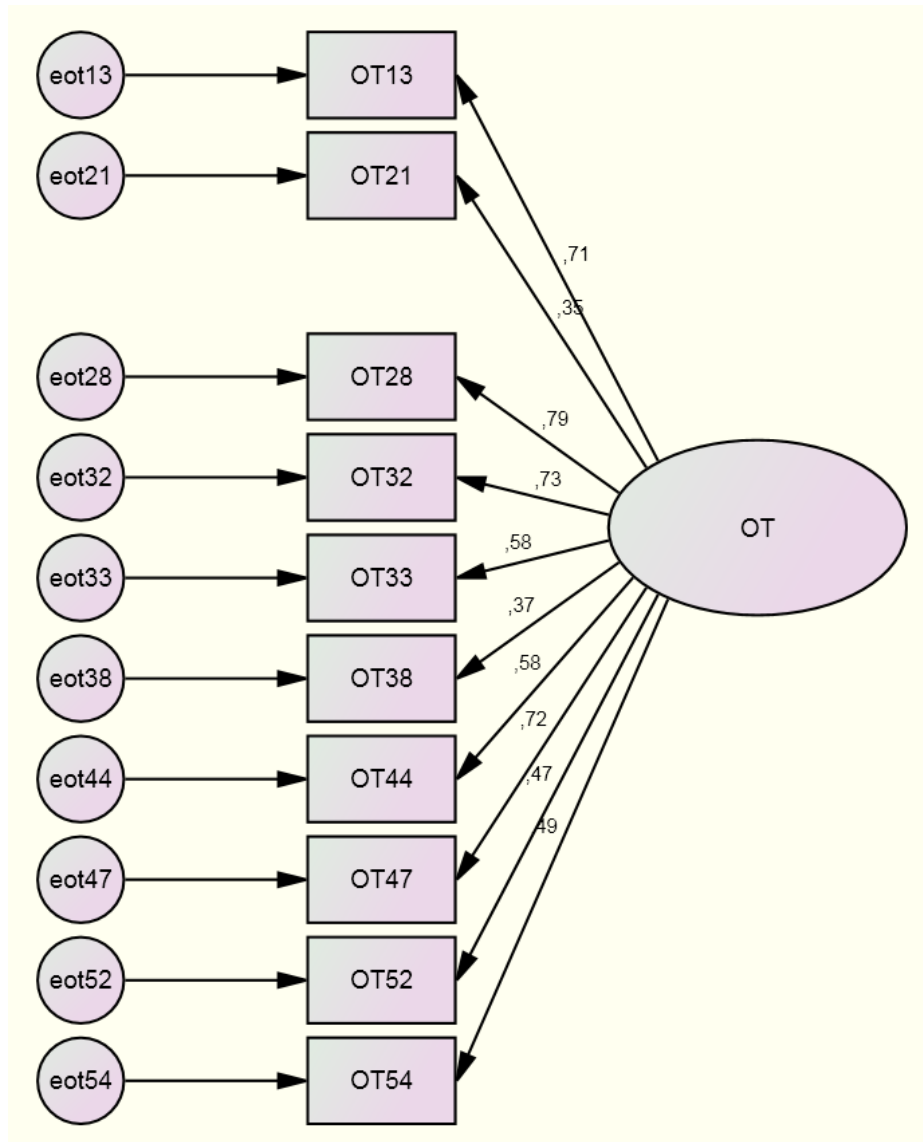


Gambar 3.18 Pengujian validitas konstruk *Other* tahap 2

Tabel 3.29 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Other* tahap 2

| | Estimate |
|--------------|----------|
| OT13 <--- OT | ,710 |
| OT09 <--- OT | ,358 |
| OT21 <--- OT | ,364 |
| OT28 <--- OT | ,792 |
| OT32 <--- OT | ,728 |
| OT33 <--- OT | ,572 |
| OT38 <--- OT | ,372 |
| OT44 <--- OT | ,577 |
| OT47 <--- OT | ,710 |
| OT52 <--- OT | ,468 |
| OT54 <--- OT | ,501 |

Dari gambar 3.18 dan tabel 3.29 dapat dilihat bahwa terdapat 1 buah indikator (OT09) yang nilai *factor loading*nya dibawah nilai standar ($0,358 < 0,5$). Indikator OT09 tidak memberikan peranan pada konstruk *Other*. Oleh sebab itu maka indikator tersebut harus dibuang dan dilakukan pengujian kembali.

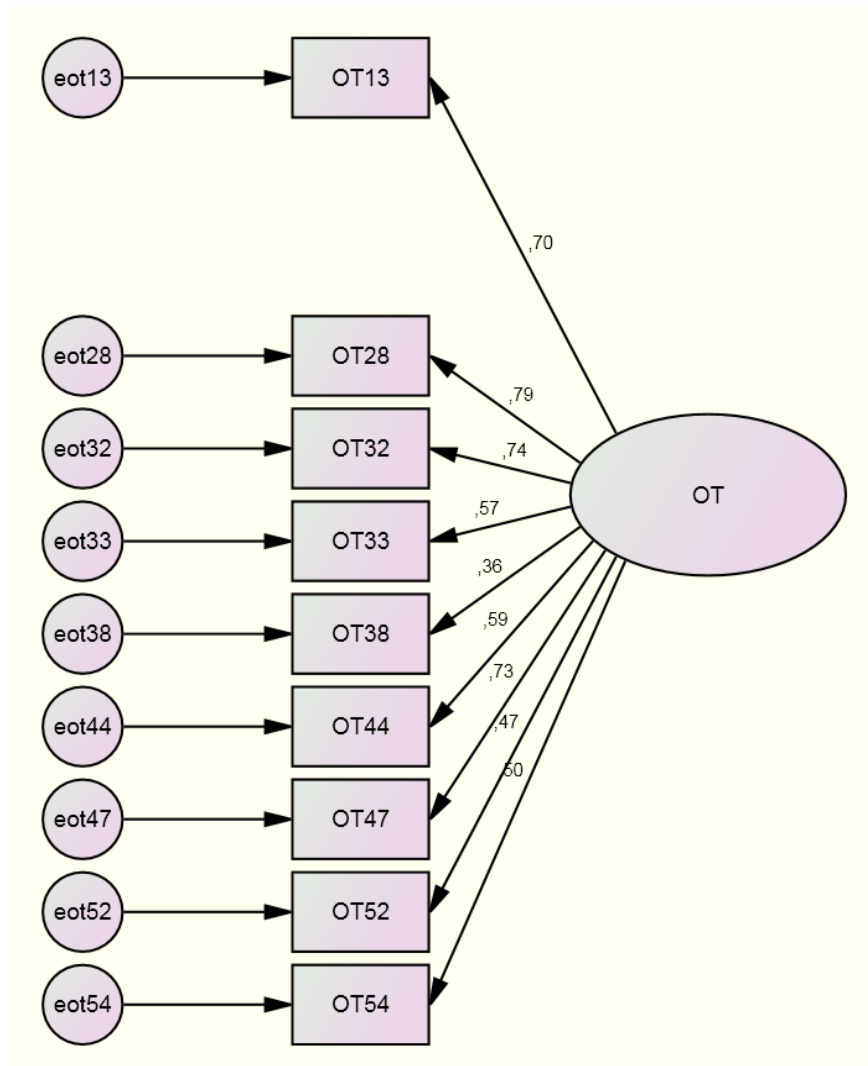


Gambar 3.19 Pengujian validitas konstruk *Other* tahap 3

Tabel 3.30 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Other* tahap 3

| | Estimate |
|--------------|----------|
| OT13 <--- OT | ,709 |
| OT21 <--- OT | ,352 |
| OT28 <--- OT | ,790 |
| OT32 <--- OT | ,728 |
| OT33 <--- OT | ,576 |
| OT38 <--- OT | ,366 |
| OT44 <--- OT | ,583 |
| OT47 <--- OT | ,716 |
| OT52 <--- OT | ,469 |
| OT54 <--- OT | ,495 |

Dari gambar 3.19 dan tabel 3.30 dapat dilihat bahwa terdapat 1 buah indikator (OT21) yang nilai *factor loading*-nya dibawah nilai standar ($0,352 < 0,5$). Indikator OT21 tidak memberikan peranan pada konstruk *Other*. Oleh sebab itu maka indikator tersebut harus dibuang dan dilakukan pengujian kembali.



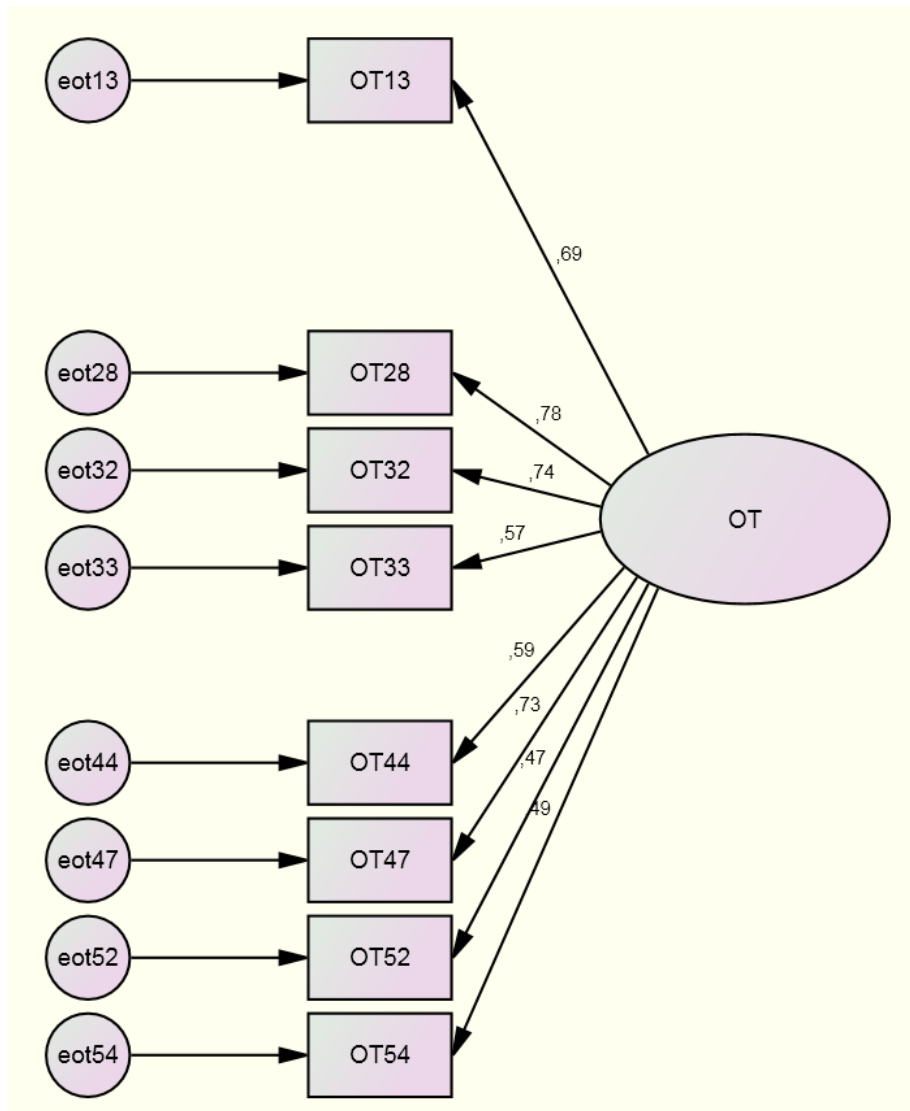
Gambar 3.20 Pengujian validitas konstruk *Other* tahap 4

Tabel 3.31 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Other* tahap 4

| | Estimate |
|--------------|----------|
| OT13 <--- OT | ,702 |
| OT28 <--- OT | ,786 |
| OT32 <--- OT | ,735 |
| OT33 <--- OT | ,568 |
| OT38 <--- OT | ,357 |
| OT44 <--- OT | ,586 |
| OT47 <--- OT | ,727 |
| OT52 <--- OT | ,466 |
| OT54 <--- OT | ,497 |

Dari gambar 3.20 dan tabel 3.31 dapat dilihat bahwa terdapat 1 buah indikator (OT38) yang nilai *factor loading*-nya dibawah nilai standar ($0,357 < 0,5$). Indikator OT38 tidak memberikan peranan pada

konstruk *Other*. Oleh sebab itu maka indikator tersebut harus dibuang dan dilakukan pengujian kembali.

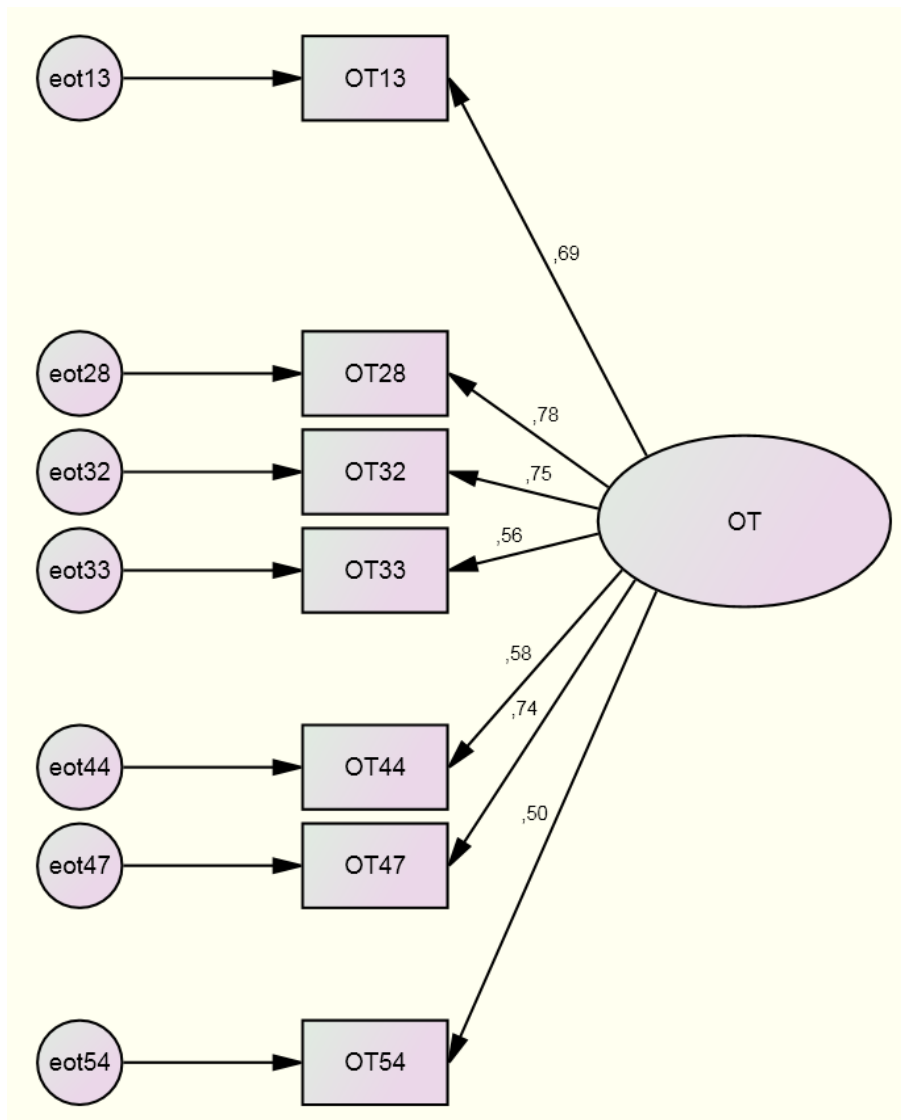


Gambar 3.21 Pengujian validitas konstruk *Other* tahap 5

Tabel 3.32 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Other* tahap 5

| | Estimate |
|--------------|----------|
| OT13 <--- OT | ,689 |
| OT28 <--- OT | ,781 |
| OT32 <--- OT | ,741 |
| OT33 <--- OT | ,570 |
| OT44 <--- OT | ,594 |
| OT47 <--- OT | ,733 |
| OT52 <--- OT | ,470 |
| OT54 <--- OT | ,493 |

Dari gambar 3.21 dan tabel 3.32 dapat dilihat bahwa terdapat 1 buah indikator (OT52) yang nilai *factor loading*nya dibawah nilai standar ($0,470 < 0,5$). Indikator OT52 tidak memberikan peranan pada konstruk *Other*. Oleh sebab itu maka indikator tersebut harus dibuang dan dilakukan pengujian kembali.



Gambar 3.22 Pengujian validitas konstruk *Other* tahap 6

Tabel 3.33 Nilai *factor loading* variabel manifes pada konstruk *Other* tahap 6

| | Estimate |
|--------------|----------|
| OT13 <--- OT | ,690 |
| OT28 <--- OT | ,778 |
| OT32 <--- OT | ,748 |
| OT33 <--- OT | ,562 |
| OT44 <--- OT | ,582 |
| OT47 <--- OT | ,738 |
| OT54 <--- OT | ,497 |

Dari gambar 3.22 dan tabel 3.33 dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai *factor loading* di atas nilai standar (>0,5). Kecocokan model dilihat berdasarkan beberapa parameter penilaian. Nilai-nilai parameter yang digunakan dapat dilihat pada tabel 3.34 dan tabel 3.35.

Tabel 3.34 *Other fit* dengan parameter CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|---------|----|------|---------|
| Default model | 14 | 40,117 | 14 | ,000 | 2,865 |
| Saturated model | 28 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 7 | 561,417 | 21 | ,000 | 26,734 |

Tabel 3.35 *Other fit* dengan parameter RMR dan GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | ,058 | ,955 | ,910 | ,477 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,539 | ,463 | ,283 | ,347 |

Pada tabel 3.34 dan tabel 3.35 diatas keempat syarat tersebut telah terpenuhi, yaitu :

- Nilai CMIN *default model* sebesar 40,117 ($0 < 40,117 < 561,417$)
- Nilai *Chi-square* hitung sebesar 2,865, lebih kecil dibandingkan dengan *Chi-square* tabel dengan $df=14$, adalah sebesar 23,685.
- Nilai RMR *default model* sebesar 0,058 (mendekati 0)
- Nilai GFI *default model* sebesar 0,955 (mendekati 1)

Karena keempat syarat telah terpenuhi maka dapat disimpulkan bahwa model diatas *fit* dengan data yang ada.

3.2 Uji Validitas Model Struktural

Setelah model lolos pengujian validitas *measurement model*, maka pengujian dilanjutkan ke tahap pengujian validitas *structural model*. Pengujian validitas structural model meliputi 2 bagian utama, yaitu *overall model fit* dan *structural parameter estimates*. Model struktural setelah uji measurement dapat dilihat pada gambar 3.23. Nilai uji signifikansi setiap item dan faktor terhadap konstruk dapat dilihat pada tabel 3.36

Tabel 3.36 Nilai uji signifikansi pengaruh setiap item dan faktor terhadap konstruk

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------|----------|------|--------|-----|--------|
| EE02 <--- EE | 1,000 | | | | |
| EE01 <--- EE | ,703 | ,146 | 4,818 | *** | par_1 |
| EE03 <--- EE | 1,339 | ,235 | 5,707 | *** | par_2 |
| EE04 <--- EE | 1,392 | ,233 | 5,964 | *** | par_3 |
| EE05 <--- EE | 1,025 | ,193 | 5,302 | *** | par_4 |
| EE06 <--- EE | 1,139 | ,211 | 5,385 | *** | par_5 |
| ME14 <--- ME | 1,000 | | | | |
| ME12 <--- ME | ,842 | ,077 | 10,976 | *** | par_6 |
| ME18 <--- ME | ,775 | ,073 | 10,598 | *** | par_7 |
| ME20 <--- ME | ,819 | ,069 | 11,841 | *** | par_8 |
| ME26 <--- ME | ,794 | ,071 | 11,138 | *** | par_9 |
| ME34 <--- ME | ,825 | ,093 | 8,863 | *** | par_10 |
| ME35 <--- ME | ,961 | ,094 | 10,219 | *** | par_11 |
| JD30 <--- JD | 1,000 | | | | |

lanjut

Tabel 3.36 Nilai uji signifikansi pengaruh setiap item dan faktor terhadap konstruk (lanjutan)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------|----------|------|--------|-----|--------|
| JD50 <--- JD | 2,217 | ,673 | 3,294 | *** | par_12 |
| ER46 <--- ER | 1,000 | | | | |
| ER24 <--- ER | 1,518 | ,233 | 6,518 | *** | par_13 |
| ER51 <--- ER | 1,111 | ,154 | 7,209 | *** | par_14 |
| OT13 <--- OT | 1,000 | | | | |
| OT28 <--- OT | ,921 | ,090 | 10,208 | *** | par_15 |
| OT32 <--- OT | 1,002 | ,101 | 9,960 | *** | par_16 |
| OT33 <--- OT | ,621 | ,082 | 7,576 | *** | par_17 |
| OT44 <--- OT | ,752 | ,095 | 7,908 | *** | par_18 |
| OT47 <--- OT | ,999 | ,102 | 9,746 | *** | par_19 |
| OT54 <--- OT | ,542 | ,080 | 6,791 | *** | par_20 |
| OH16 <--- OH | 1,000 | | | | |
| OH10 <--- OH | ,765 | ,069 | 11,009 | *** | par_21 |
| OH17 <--- OH | ,475 | ,060 | 7,889 | *** | par_22 |
| OH19 <--- OH | ,804 | ,065 | 12,271 | *** | par_23 |
| OH22 <--- OH | ,896 | ,069 | 12,950 | *** | par_24 |
| OH25 <--- OH | 1,008 | ,074 | 13,693 | *** | par_25 |
| OH29 <--- OH | 1,097 | ,073 | 15,086 | *** | par_26 |
| OH36 <--- OH | 1,109 | ,085 | 13,027 | *** | par_27 |
| OH39 <--- OH | ,987 | ,069 | 14,361 | *** | par_28 |
| OH42 <--- OH | ,544 | ,064 | 8,552 | *** | par_29 |
| OH49 <--- OH | ,850 | ,071 | 11,941 | *** | par_30 |
| OH53 <--- OH | ,925 | ,070 | 13,158 | *** | par_31 |
| WR23 <--- WR | 1,000 | | | | |
| WR31 <--- WR | 1,136 | ,186 | 6,100 | *** | par_32 |
| WR41 <--- WR | ,932 | ,153 | 6,100 | *** | par_33 |

Dari tabel terlihat bahwa semua p-value berbentuk “***” yang berarti nilainya sangat kecil dan lebih kecil dari nilai alpha (0.05) maka dapat dikatakan semua variabel manifes mempengaruhi konstruk dan konstruk-konstruk yang ada benar mempengaruhi *Employee Engagement* (seperti terlihat pada gambar).

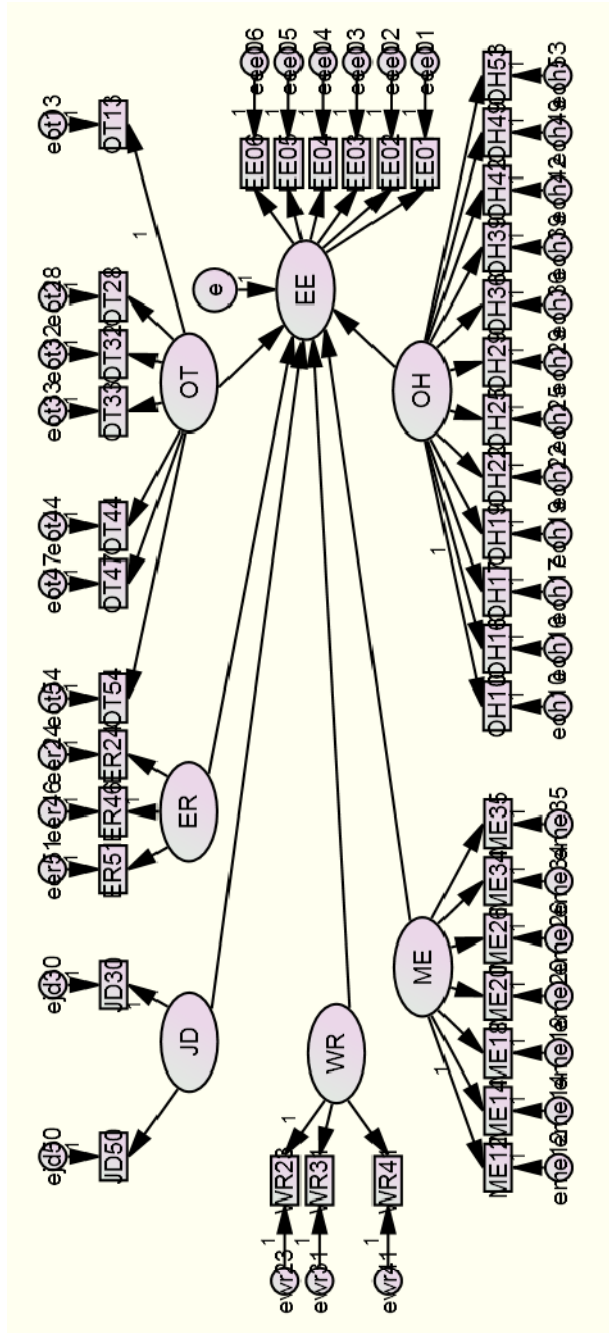
Tabel 3.37 Nilai parameter CMIN model struktural

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|-----|------|---------|
| Default model | 86 | 2603,521 | 734 | ,000 | 3,547 |
| Saturated model | 820 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 40 | 6159,222 | 780 | ,000 | 7,896 |

Tabel 3.38 Nilai parameter RMR dan GFI model struktural

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | ,380 | ,620 | ,576 | ,555 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,467 | ,152 | ,108 | ,144 |

Berdasarkan nilai CMIN, RMR, dan GFI, model struktural dapat dikatakan cukup fit dengan data.



Gambar 3.23 Model struktural setelah uji *measurement*

3.3 Employee Engagement Unpar

Dengan mengalikan rata-rata penilaian responden untuk setiap item pertanyaan kuesioner dengan bobot pengaruh item terhadap *Employee Engagement*, diperoleh *Employee Engagement Index* Universitas Katolik Parahyangan adalah **76,25**.

3.3.1 Employee Engagement per unit

Dengan mengalikan rata-rata penilaian responden (yang dibagi per unit) untuk setiap item pertanyaan kuesioner dengan bobot pengaruh item terhadap *Employee Engagement*, *Employee Engagement Index* per unit di Universitas Katolik Parahyangan dapat dilihat pada tabel 3.39.

Tabel 3.39 Nilai *Employee Engagement* per unit kerja

| No | Unit | <i>Employee Engagement</i> |
|----|-------------|----------------------------|
| 1 | BAAK | 71.69 |
| 2 | BIAR | 65.51 |
| 3 | Bikep | 72.40 |
| 4 | Bikeu | 73.70 |
| 5 | BSP | 77.56 |
| 6 | BTI | 71.84 |
| 7 | FE | 78.65 |
| 8 | FF | 77.89 |
| 9 | FH | 74.71 |
| 10 | FT | 79.12 |
| 11 | FTI | 77.99 |
| 12 | FTIS | 80.32 |
| 13 | Int. Office | 73.39 |
| 14 | LPPM | 74.18 |
| 15 | Pasca | 71.81 |
| 16 | Perpus | 66.50 |
| 17 | PKH | 84.19 |
| 18 | PPB | 85.75 |

3.3.2 Employee Engagement per profesi

Dengan mengalikan rata-rata penilaian responden (yang dibagi per profesi) untuk setiap item pertanyaan kuesioner dengan bobot pengaruh item terhadap *Employee Engagement*, *Employee Engagement Index* per profesi di Universitas Katolik Parahyangan dapat dilihat pada tabel 3.40 dan gambar 3.24.

3.3.3 Employee Engagement per masa kerja

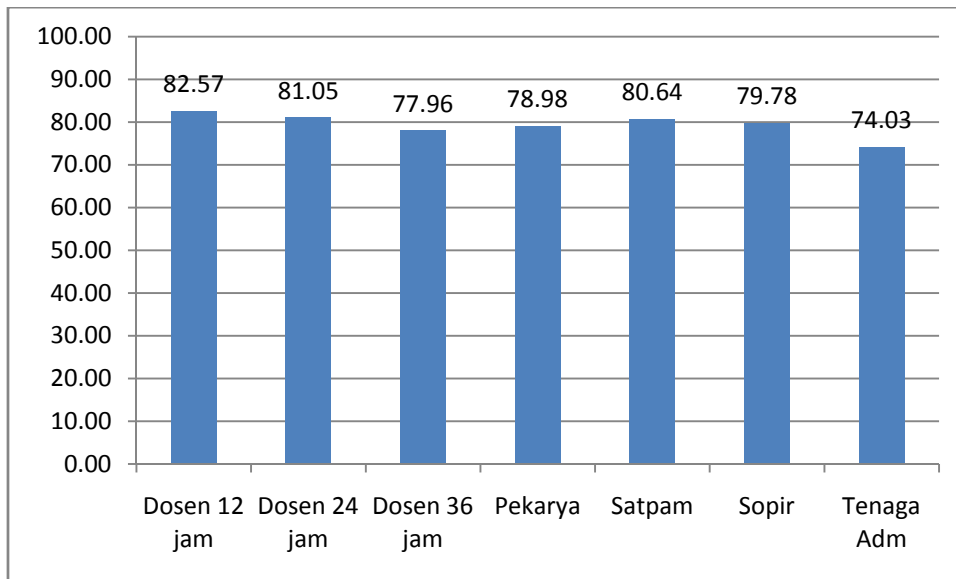
Dengan mengalikan rata-rata penilaian responden (yang dibagi per masa kerja) untuk setiap item pertanyaan kuesioner dengan bobot pengaruh item terhadap *Employee Engagement*, *Employee Engagement Index* per masa kerja dapat dilihat pada tabel 3.41 dan gambar 3.25.

3.3.1 Employee Engagement per golongan

Dengan mengalikan rata-rata penilaian responden (yang dibagi per golongan) untuk setiap item pertanyaan kuesioner dengan bobot pengaruh item terhadap *Employee Engagement*, *Employee Engagement Index* per golongan di Universitas Katolik Parahyangan dapat dilihat pada tabel 3.42 dan gambar 3.26.

Tabel 3.40 Nilai *Employee Engagement* per profesi

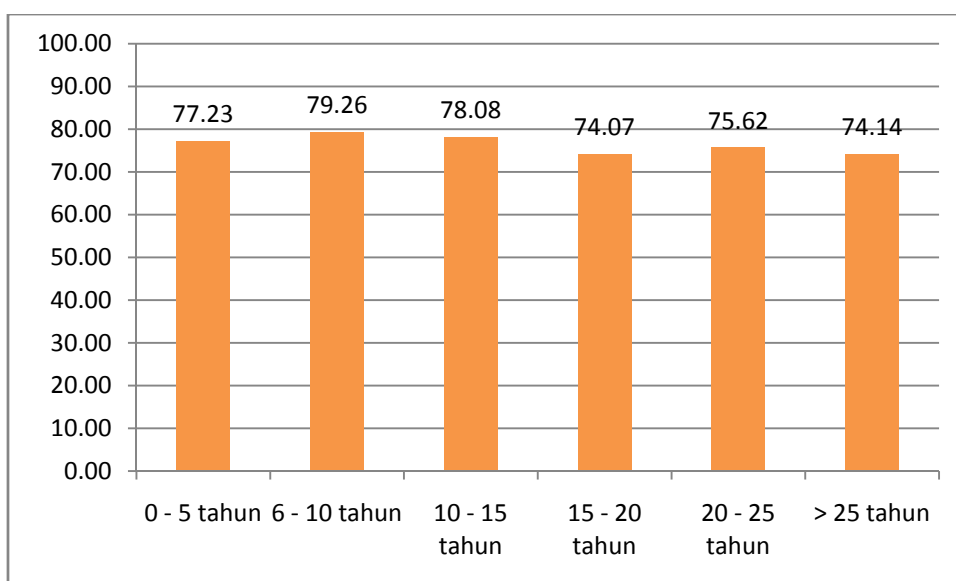
| No | Profesi | <i>Employee Engagement</i> |
|----|--------------|----------------------------|
| 1 | Dosen 12 jam | 82.57 |
| 2 | Dosen 24 jam | 81.05 |
| 3 | Dosen 36 jam | 77.96 |
| 4 | Pekarya | 78.98 |
| 5 | Satpam | 80.64 |
| 6 | Sopir | 79.78 |
| 7 | Tenaga Adm | 74.03 |



Gambar 3.24 Grafik batang nilai employee engagement per profesi

Tabel 3.41 Nilai *Employee Engagement* per masa kerja

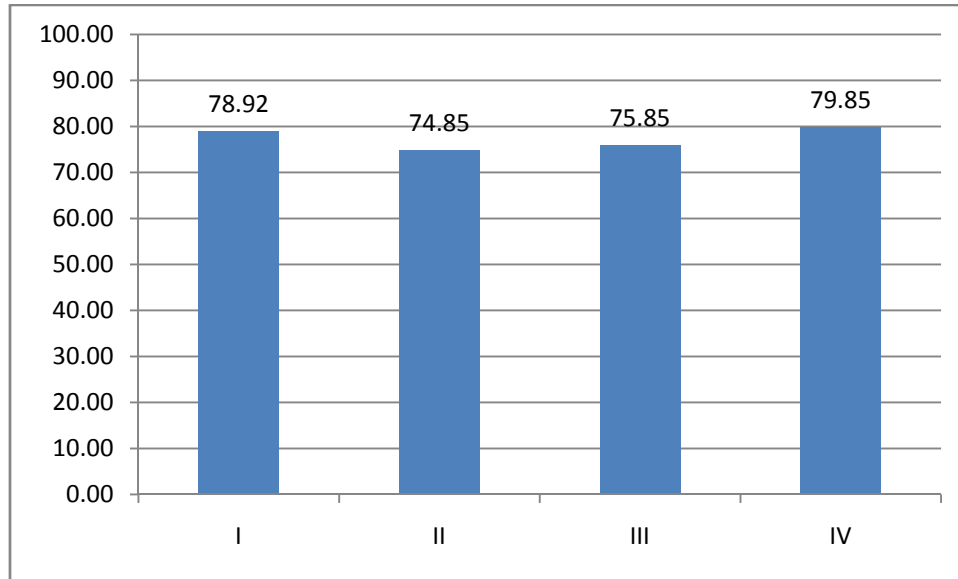
| No | Masa kerja | <i>Employee Engagement</i> |
|----|---------------|----------------------------|
| 1 | 0 - 5 tahun | 77.23 |
| 2 | 6 - 10 tahun | 79.26 |
| 3 | 10 - 15 tahun | 78.08 |
| 4 | 15 - 20 tahun | 74.07 |
| 5 | 20 - 25 tahun | 75.62 |
| 6 | > 25 tahun | 74.14 |



Gambar 3.25 Grafik batang nilai *employee engagement* per masa kerja

Tabel 3.42 Nilai *Employee Engagement* per golongan

| No | Golongan | <i>Employee Engagement</i> |
|----|----------|----------------------------|
| 1 | I | 78.92 |
| 2 | II | 74.85 |
| 3 | III | 75.85 |
| 4 | IV | 79.85 |



Gambar 3.26 Grafik batang nilai *employee engagement* per golongan

BAB IV ANALISIS

4.1 Analisis *Sampling* dan Pengumpulan data

Rencana *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *stratified random sampling* dengan masing-masing tingkatan diambil sebesar 30% responden dari keseluruhan unit kerja. Dari 547 kuesioner yang dibagikan, hanya 231 kuesioner yang kembali (sekitar 42,23%). Berikut adalah tabel tingkat kembalinya kuesioner penelitian.

Tabel 4.1 Rekapitulasi jumlah kuesioner

| Bagian | Jumlah Kuesioner | | Persentase kuesioner kembali |
|----------------------|------------------|---------|------------------------------|
| | Dibagikan | Kembali | |
| F. Ekonomi | 50 | 17 | 34,00 % |
| F. Hukum | 65 | 23 | 35,38 % |
| F. Teknik | 130 | 22 | 16,92 % |
| F. Filsafat | 22 | 12 | 54,55 % |
| F. Tek Inf. & Sains | 50 | 25 | 50,00 % |
| F. Tek. Industri | 36 | 35 | 97,22 % |
| Pascasarjana | 28 | 11 | 39,29 % |
| PKH | 25 | 15 | 60,00 % |
| Perpustakaan | 14 | 14 | 100,00 % |
| PPB | 4 | 3 | 75,00 % |
| BIAR | 10 | 5 | 40,00 % |
| BAAK | 14 | 9 | 64,29 % |
| BIKEU | 14 | 13 | 92,86 % |
| BIKEP | 9 | 8 | 88,89 % |
| BSP | 42 | 11 | 26,19 % |
| BTI | 25 | 18 | 72,00 % |
| Kantor Internasional | 3 | 1 | 33,33 % |
| LPPM | 6 | 2 | 33,33 % |
| Total | 547 | 243 | 44,42 % |

Dari tabel 4.1 dapat dilihat terdapat unit dengan tingkat pengembalian yang rendah, yaitu FT dan BSP. Walaupun dengan tingkat pengembalian sebesar 44,42 data hasil kuesioner tetap dapat diolah lebih lanjut.

Dari 243 kuesioner yang tersebut kemudian dibuang 14 data kuesioner karena ketidaklengkapan pengisian kuesioner. Total kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut adalah sebesar 229 kuesioner. Data dari sejumlah 229 responden ini mencukupi kebutuhan data yang dibutuhkan untuk pengolahan dengan Structural Equation Model, yaitu 150 sampai 250 data.

4.2 Analisis Model SEM *Employee Engagement Index*

Model SEM ini telah digunakan untuk mengukur nilai *Employee Engagement Index* (EEI) di 2 Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Jika dibandingkan dengan hasil penelitian sebelumnya (penerapan model yang sama di 2 BUMN, dengan nilai EEI sebesar 75,76 dan 83,01), nilai *engagement* Unpar sebesar 76,25 ini bukan nilai yang paling rendah. Hasil perbandingan dari ketiga penelitian dengan model yang sama semakin menunjukkan keakuratan model SEM EEI yang digunakan. BUMN dengan nilai EEI sebesar 83,01 memang terkenal dengan karyawannya yang loyal (memiliki *engagement* yang kuat dengan perusahaannya).

4.3 Analisis *Employee Engagement Index* Universitas Katolik Parahyangan Keseluruhan

Employee Engagement Index (EEI) Unpar adalah 76,25 dari skala 100. Nilai EEI menunjukkan tingkat *engagement* dari keseluruhan 229 responden yang terlibat dalam pengambilan data. Nilai tingkat *engagement* sebenarnya dari Unpar dapat berbeda dari hasil yang diperoleh dari penelitian ini; akan tetapi diperkirakan nilai tersebut tidak akan sampai berbeda secara signifikan dari hasil penelitian ini.

4.4 Analisis *Employee Engagement Index* per Unit

Dari hasil pengolahan data EEI per unit kerja di Unpar, unit dengan nilai EEI terendah adalah unit BIAR dengan nilai 65,51 sedangkan unit dengan nilai EEI tertinggi adalah unit PPB dengan nilai 85,76. Deviasi unit BIAR dari nilai EEI korporat adalah sebesar 10,76 (14,09%) sedangkan deviasi unit PPB dari nilai EEI korporat adalah sebesar 9,5 (12,46%).

Nilai EEI unit PPB mungkin memang mencerminkan nilai EEI sebenarnya dari unit ini, karena responden yang mengisi kuesioner ini adalah 3 dari 4 karyawan yang berada di unit ini. Sedangkan nilai EEI unit BIAR mungkin tidak terlalu mencerminkan nilai EEI sebenarnya dari unit ini, karena responden yang mengisi kuesioner ini adalah 5 dari 10 karyawan yang berada di unit ini.

4.5 Analisis *Employee Engagement Index* per Profesi

Pengolahan EEI juga dapat dilakukan per kelompok profesi pekerjaan. Dalam penelitian ini, kelompok profesi pekerjaan di Unpar dibagi dalam 7 kelompok, yaitu Dosen 12 jam, Dosen 24 jam, Dosen 36 jam, Pegawai, Satpam, Sopir, dan Tenaga Administrasi. Pembagian kelompok profesi pekerjaan ini masih dibagi dalam kelompok yang kasar. Kelompok tenaga administrasi seharusnya masih bisa dibagi kembali sesuai dengan profesi pekerjaan, apakah murni administrasi atau tidak. Karyawan-karyawan yang seharusnya bisa masuk dalam profesi akuntansi atau keuangan ataupun pembelian masuk ke dalam kelompok tenaga administrasi.

Dari hasil pengolahan data EEI per profesi pekerjaan yang ada di Unpar, profesi pekerjaan dengan nilai EEI tertinggi diperoleh Dosen 12 jam dengan nilai EEI sebesar 82,57 sedangkan profesi pekerjaan dengan nilai EEI terendah diperoleh Tenaga Administrasi dengan nilai EEI sebesar 74,03.

4.6 Analisis *Employee Engagement Index* per Masa Kerja

Pengolahan data EEI juga dilakukan per kelompok masa kerja. Dalam penelitian ini, karyawan dikelompokkan dalam masa kerja per 5 tahun. Dengan demikian diperoleh 6 kelompok masa kerja karyawan, yaitu 0 tahun sampai 5 tahun, 5 tahun sampai 10 tahun, 10 tahun sampai 15 tahun, 15 tahun sampai 20 tahun, 20 tahun sampai 25 tahun, dan lebih besar dari 25 tahun. Jumlah kuesioner berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.2 Rekapitulasi jumlah kuesioner berdasarkan masa kerja

| No. | Masa kerja | Jumlah | Persentase |
|-------|----------------|--------|------------|
| 1 | 0 - 5 tahun | 79 | 34,50 |
| 2 | 5 - 10 tahun | 23 | 10,04 |
| 3 | 10 - 15 tahun | 27 | 11,79 |
| 4 | 15 - 20 tahun | 32 | 13,97 |
| 5 | 20 - 25 tahun | 20 | 8,73 |
| 6 | > 25 tahun | 42 | 18,34 |
| 7 | tidak ada data | 6 | 2,62 |
| Total | | 229 | 100,00 |

Dari hasil pengolahan data EEI per masa kerja di Unpar, kelompok masa kerja dengan nilai EEI tertinggi diperoleh karyawan dengan masa kerja 6 sampai 10 tahun dengan nilai EEI sebesar 79,26 sedangkan kelompok masa kerja dengan nilai EEI terendah diperoleh karyawan dengan masa kerja 15 sampai 20 tahun dengan nilai EEI sebesar 74,07.

4.7 Analisis *Employee Engagement Index* per Golongan

Karyawan di Unpar memiliki golongan masing-masing. Golongan-golongan karyawan di Unpar adalah karyawan golongan I, golongan II, golongan III, dan golongan IV. Pengolahan data EEI juga dilakukan per golongan.

Dari hasil pengolahan data EEI per golongan karyawan di Unpar, golongan dengan nilai EEI tertinggi diperoleh karyawan golongan IV dengan nilai EEI sebesar 79,85 sedangkan golongan dengan nilai EEI terendah diperoleh karyawan golongan II dengan nilai EEI sebesar 74,07.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Employee Engagement Index* Universitas Katolik Parahyangan secara keseluruhan (korporat) adalah sebesar 76,25.
2. *Employee Engagement Index* per unit adalah BAAK sebesar 71,69; BIAR sebesar 65,51; Bikep sebesar 72,40; Bikeu sebesar 73,70; BSP sebesar 77,56; BTI sebesar 71,84; FE sebesar 78,65; FF sebesar 77,89; FH sebesar 74,71; FT sebesar 79,12; FTI sebesar 77,99; FTIS sebesar 80,32; *International Office* sebesar 73,39; LPPM sebesar 74,18; Pasca sebesar 71,81; PDII sebesar 66,50; PKH sebesar 84,19; PPB sebesar 85,75.
3. *Employee Engagement Index* per profesi adalah Dosen 12 jam sebesar 82,57; Dosen 24 jam sebesar 81,05; Dosen 36 jam sebesar 77,96; Pegawai sebesar 78,98; Satpam sebesar 80,64; Sopir sebesar 79,78; dan Tenaga Administrasi sebesar 74,03.
4. *Employee Engagement Index* per masa kerja adalah Masa kerja 0 - 5 tahun sebesar 77,23; masa kerja 6 - 10 tahun sebesar 79,26; masa kerja 10 - 15 tahun sebesar 78,08; masa kerja 15 - 20 tahun sebesar 74,07; masa kerja 20 - 25 tahun sebesar 75,62; dan masa kerja > 25 tahun sebesar 74,14.
5. *Employee Engagement Index* per golongan adalah Golongan I sebesar 78,92; golongan II sebesar 74,85; golongan III sebesar 75,85; dan golongan IV sebesar 79,85.

5.2 Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya:

1. Penelitian selanjutnya dapat membangun model khusus pengukuran *Employee Engagement* yang sesuai dengan karakteristik Universitas Katolik Parahyangan.
2. Penelitian selanjutnya dapat mengambil data seluruh populasi Universitas Katolik Parahyangan untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

Corporate Leadership Council [online] Available at: <https://clc.executiveboard.com>. Accessed 23th April 2009.

Fakta dan Angka Universitas Katolik Parahyangan (2011), Universitas Katolik Parahyangan.

Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. dan Truss, K. (2008) *Employee Engagement : A Literature Review*. Working Paper Series No 19. Kingston Business School, Kingston University.

The Gallup Organization [online] Available at: www.gallup.com. Accessed 28th March 2009.

Tower Perrin Organization [online] Available at: <http://employeeengagement.com>. Accessed 29th April 2009.

LAMPIRAN A
KUESIONER PENELITIAN

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

ENGAGEMENT SURVEY



PENDAHULUAN

Bapak/Ibu/Romo yang kami hormati,

Perkenalkan kami adalah tim peneliti *Employee Engagement*, saat ini kami hendak mengadakan penelitian tentang *employee engagement* di Universitas Katolik Parahyangan (UNPAR). Adapun kuesioner ini untuk mengukur dampak kepuasan suatu faktor terhadap tingkat *engagement* berdasarkan beberapa data demografi. Kuesioner ini bersifat rahasia (**anonim**) dan hanya digunakan murni untuk menunjang kegiatan penelitian dan pengembangan institusi. Oleh sebab itu kami mohon kesediaan, waktu dan perkenanan Bapak/Ibu/Romo untuk membantu mengisi kuesioner ini.

Untuk kerja sama dan perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Tim Peneliti

PANDUAN PENGISIAN

Daftar pertanyaan/ Pernyataan *engagement survey* ini terdiri dari 54 *item* dan masing-masing *item* memiliki 6 alternatif jawaban yang terdiri dari :

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Kurang Setuju (KS)
4. Agak Setuju (AS)
5. Setuju (S)
6. Sangat Setuju (SS)

Pilihlah sikap yang **sesuai** dengan yang Anda rasakan selama bekerja di UNPAR pada salah satu alternatif jawaban yang ada dengan cara memberikan tanda centang (√) pada kolom yang tersedia.

| _NO | ITEM | Pilihan Jawaban | | | | | |
|-----|--|-----------------|----|----|----|---|----|
| | | STS | TS | KS | AS | S | SS |
| 1. | Saya bangga bekerja di UNPAR | | | | | | |
| 2. | Secara umum saya puas dengan pekerjaan saya saat ini | | | | | | |
| 3. | Secara umum saya menikmati bekerja dibawah supervisi atasan saya | | | | | | |
| 4. | Saya merasa dapat menunjukkan prestasi dari pekerjaan yang saya kerjakan | | | | | | |
| 5. | Pekerjaan saya menarik | | | | | | |
| 6. | Saya termotivasi untuk berkontribusi lebih dari apa yang diharapkan atas pekerjaan saya | | | | | | |
| 7. | Saat ini saya tidak berencana untuk keluar dari UNPAR | | | | | | |
| 8. | Saya merasa nyaman untuk menyarankan orang lain bekerja di UNPAR | | | | | | |
| 9. | Secara fisik, lingkungan kerja saya cukup nyaman | | | | | | |
| 10. | UNPAR mencerminkan nilai-nilai yang saya anut | | | | | | |
| 11. | Ketika saya diberi tanggung jawab pekerjaan, saya sudah memiliki keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut | | | | | | |
| 12. | Hubungan kerja dengan atasan saya sangat menyenangkan | | | | | | |
| 13. | Apabila saya bekerja keras dan mampu menyelesaikannya dengan baik, saya akan mendapat kesempatan promosi | | | | | | |
| 14. | Atasan langsung saya membantu saya untuk mencapai target karir saya | | | | | | |
| 15. | Uraian pekerjaan saya sangat jelas | | | | | | |
| 16. | UNPAR menunjukkan kepedulian atas hal-hal yang menjadi kepedulian saya | | | | | | |
| 17. | Saya bangga dengan kualitas pendidikan yang dihasilkan UNPAR | | | | | | |

| _NO | ITEM | Pilihan Jawaban | | | | | |
|-----|--|-----------------|----|----|----|---|----|
| | | STS | TS | KS | AS | S | SS |
| 18. | Dalam situasi tertentu atasan langsung saya mampu membuat perubahan-perubahan yang diperlukan | | | | | | |
| 19. | Kebijakan-kebijakan UNPAR dapat memenuhi kebutuhan saya | | | | | | |
| 20. | Atasan langsung saya menyampaikan secara hati-hati apa yang diharapkannya dari saya | | | | | | |
| 21. | Rekan kerja saya membuat saya senang bekerja di UNPAR | | | | | | |
| 22. | Kebijakan-kebijakan UNPAR dapat diterima oleh semua pihak | | | | | | |
| 23. | <i>Training</i> yang saya ikuti diutamakan untuk dapat mengerjakan tugas saya saat ini dengan sukses | | | | | | |
| 24. | Secara umum pendapatan saya baik atau lebih baik dibandingkan dengan pendapatan yang diberikan universitas/perusahaan lain | | | | | | |
| 25. | Secara umum para pimpinan di UNPAR memiliki kemampuan sesuai dengan tuntutan pekerjaannya | | | | | | |
| 26. | Atasan langsung saya memperlakukan saya sebagai pribadi yang utuh | | | | | | |
| 27. | Sebagian dari rekan kerja saya adalah juga kawan/teman saya | | | | | | |
| 28. | UNPAR mendukung usaha-usaha saya untuk memperbaiki diri | | | | | | |
| 29. | Keputusan-keputusan yang dibuat oleh pimpinan universitas menunjukkan kepeduliannya terhadap kesejahteraan pegawai | | | | | | |
| 30. | Pekerjaan saya cukup bervariasi/tidak monoton | | | | | | |
| 31. | UNPAR membantu saya untuk dapat memenuhi kewajiban saya diluar pekerjaan | | | | | | |
| 32. | Saya dapat meraih target karir yang saya tetapkan | | | | | | |

| _NO | ITEM | Pilihan Jawaban | | | | | |
|-----|---|-----------------|----|----|----|---|----|
| | | STS | TS | KS | AS | S | SS |
| 33. | Atasan langsung saya meyakini bahwa memiliki tim yang terdiri dari anggota tim yang berbeda itu baik | | | | | | |
| 34. | Saya berbahagia atas penghargaan yang diberikan perusahaan kepada saya atas keberhasilan saya menyelesaikan pekerjaan | | | | | | |
| 35. | Atasan langsung saya secara periodik membahas tentang karir saya | | | | | | |
| 36. | Kebijakan-kebijakan UNPAR diterapkan secara konsisten dan berlaku bagi seluruh pegawai | | | | | | |
| 37. | Saya memiliki cukup waktu untuk dapat menyelesaikan pekerjaan saya | | | | | | |
| 38. | UNPAR menjamin keamanan fisik saya dalam bekerja | | | | | | |
| 39. | Kebijakan-kebijakan UNPAR menunjukkan perhatian UNPAR tentang pegawai | | | | | | |
| 40. | Saya mengerti apa yang dituntut dari pekerjaan | | | | | | |
| 41. | UNPAR mendukung upaya-upaya saya untuk dapat menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan rumah tangga | | | | | | |
| 42. | Memenuhi kebutuhan mahasiswa dan perusahaan pengguna lulusan adalah salah satu prioritas UNPAR | | | | | | |
| 43. | Saya memiliki semua sarana dan prasaran yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan tugas saya dengan baik | | | | | | |
| 44. | Saya mempunyai kebebasan dalam mengambil keputusan sesuai dengan bidang pekerjaan saya | | | | | | |
| 45. | Sepenuhnya saya memahami apa yang diharapkan dari saya melalui pekerjaan saya | | | | | | |
| 46. | Program-program yang berkaitan dengan fasilitas untuk pegawai lebih baik dibandingkan dengan universitas atau perusahaan lain | | | | | | |

| _NO | ITEM | Pilihan Jawaban | | | | | |
|-----|--|-----------------|----|----|----|---|----|
| | | STS | TS | KS | AS | S | SS |
| 47. | UNPAR memberikan kesempatan bagi saya untuk mengembangkan keterampilan | | | | | | |
| 48. | Saya mengerti kontribusi pekerjaan saya kepada performansi UNPAR | | | | | | |
| 49. | Secara umum saya percaya atas apa yang disampaikan para pimpinan adalah hal yang sebenarnya /jujur | | | | | | |
| 50. | Pekerjaan saya cukup menantang | | | | | | |
| 51. | Pendapatan saya cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup | | | | | | |
| 52. | Saya sangat bersemangat untuk memecahkan permasalahan lama yang belum teratasi | | | | | | |
| 53. | Pimpinan tingkat fakultas ke atas membuat keputusan-keputusan strategis yang tepat | | | | | | |
| 54. | Nilai-nilai UNPAR dibangun tanpa membedakan jenis kelamin, budaya, kemampuan maupun kebangsaan | | | | | | |

DEMOGRAFI

Lingkarkanlah keterangan atau pilihan yang sesuai dengan profil Anda.

Profesi :

- | | |
|------------------------|------------|
| a. Dosen 12 jam | e. Pekarya |
| b. Dosen 24 jam | f. Sopir |
| c. Dosen 36 jam | g. Satpam |
| d. Tenaga Administrasi | |

Status kepegawaian : a. Tetap b. Kontrak

Golongan: a. I b. II c. III d. IV

Masa kerja :

- | | |
|------------------|------------------------|
| a. 0 – 5 tahun | d. 15 – 20 tahun |
| b. 6 – 10 tahun | e. 20 – 25 tahun |
| c. 10 – 15 tahun | f. lebih dari 25 tahun |