



UNIVERSITAS INDONESIA

INTERVENSI
UNTUK MENINGKATKAN KETERIKATAN KERJA KARYAWAN
MELALUI PENGEMBANGAN
KEGIATAN BERBAGI PENGETAHUAN PADA MANAJER
STUDI KASUS PADA PT X INDONESIA

*(Intervention to Improve Work Engagement through
Developing Manager's Knowledge Sharing Practice
A Case Study at PT X Indonesia)*

TESIS

EMILIA SEKTI ARIYANTI
1006742320

FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN
HUMAN CAPITAL & KNOWLEDGE MANAGEMENT
DEPOK, JUNI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

INTERVENSI
UNTUK MENINGKATKAN KETERIKATAN KERJA KARYAWAN
MELALUI PENGEMBANGAN
KEGIATAN BERBAGI PENGETAHUAN PADA MANAJER
STUDI KASUS PADA PT X INDONESIA

*(Intervention to Improve Work Engagement through
Developing Manager's Knowledge Sharing Practice
A Case Study at PT X Indonesia)*

TESIS

Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister

EMILIA SEKTI ARIYANTI
1006742320

FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN
HUMAN CAPITAL & KNOWLEDGE MANAGEMENT
DEPOK, JUNI 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : **EMILIA SEKTI ARIYANTI**
NPM : **1006742320**
Tanda Tangan : 
Tanggal : **29 Juni 2012**



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : EMILIA SEKTI ARIYANTI
 NPM : 1006742320
 Program Studi : Ilmu Psikologi
 Peminatan : Terapan *Human Capital & Knowledge Management*
 Judul Tesis : Intervensi Untuk Meningkatkan Keterikatan kerja karyawan Melalui Pengembangan Kegiatan Berbagi Pengetahuan Pada Manajer: Studi Kasus pada PT X Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Psikologi Terapan *Human Capital & Knowledge Management*, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Drs. Joni P. Soebandono, MM, M.Si. (.....)

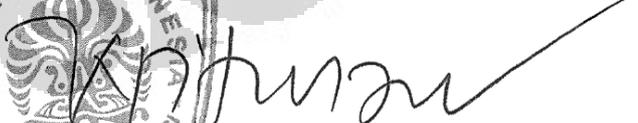
Penguji : Ir. Mirawati Purnama, M.Si (.....)

Penguji : Debora Eflina Purba, SS, M.Si (.....)

Ketua Program Studi
 Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan Fakultas Psikologi
 Universitas Indonesia


 Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi
 NUP. 0806050140


 Dr. Wilman Dahlan Mansoer., M. Org. Psy.
 NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
 Tanggal : 29 Juni 2012

Universitas Indonesia

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur, saya panjatkan kepada Allah Yang Maha Esa yang telah memberikan kekuatan dan berkah yang luar biasa besar untuk menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program *Magister Psikologi Terapan Human Capital & Knowledge Management* pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari, banyak pihak yang telah bersedia memberikan bantuan, bimbingan, serta dukungan hingga tesis ini bisa selesai. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

Dr. Drs. Joni P. Soebandono, MM. M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah bersedia menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya dalam mengarahkan saya untuk menyusun tesis ini. Para dosen yang telah bersedia berbagai ilmunya dengan kami selama masa perkuliahan, termasuk akses pada sumber-sumber yang luar biasa.

Manajemen perusahaan, pimpinan dan rekan kerja yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian penelitian ini. Bukan sekedar ijin untuk menggunakan organisasi sebagai subyek penelitian, dan kesediaan berpartisipasi dalam pengumpulan data, namun juga dukungan moral berupa kesabaran dan pengertian selama proses penyusunan tulisan ini, termasuk keleluasaan untuk mengatur jam kerja selama mengejar tenggat. Banyak terima kasih!

Ibu, Bapak, Dadan yang bersedia banyak direpotkan, keponakan, kerabat lain sebagai pemberi dukungan utama yang begitu berharga. Doa, kesediaan mereka mengambil alih tugas harian, pengertian mereka yang luar biasa tidak akan dapat terbalas dengan apa pun. Rekan-rekan seperjuangan di Magister Psikologi Universitas Indonesia 2010, untuk segala kenangan dan dukungannya yang sangat berkesan. Sahabat-sahabat saya untuk segala pengertian dan dukungannya. Semua pihak yang telah memberikan dukungan dan perhatiannya dan tidak bisa disebutkan satu per satu.

Akhir kata, saya mohon maaf untuk segala kekurangan selama ini dan semoga Tuhan senantiasa membalas setiap kebaikan yang telah diberikan. Saya berharap agar tesis ini bisa memberikan manfaat bagi segala pihak yang menjadikannya rujukan.

Depok, 29 Juni 2012

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : EMILIA SEKTI ARIYANTI
NPM : 1006742320
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan *Human Capital & Knowledge Management*
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

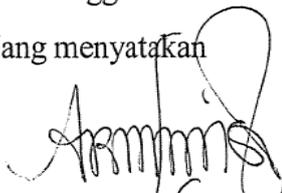
INTERVENSI UNTUK MENINGKATKAN KETERIKATAN KERJA KARYAWAN MELALUI PENGEMBANGAN KEGIATAN BERBAGI PENGETAHUAN PADA MANAJER: STUDI KASUS PADA PT X INDONESIA

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 29 Juni 2012

Yang menyatakan



(Emilia Sekti Ariyanti)

ABSTRAK

Nama : EMILIA SEKTI ARIYANTI
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : *Human Capital & Knowledge Management*
Judul : Intervensi untuk Meningkatkan Keterikatan Kerja Karyawan Melalui Pengembangan Kegiatan Berbagi Pengetahuan pada Manajer: Studi Kasus pada PT X Indonesia

Karyawan sebagai modal insani adalah faktor penting untuk mengejar *sustainable competitiveness*, yang pemanfaatannya sangat dipengaruhi keterikatan kerja karyawan. Penelitian bertujuan mengembangkan intervensi untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan di PT X. Penelitian menggunakan metode kuantitatif, pengumpulan data melalui kuisioner. Kuisioner yang digunakan merupakan hasil adaptasi dari *UWES*, *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Commitment*, dengan reliabilitas total 0.937 dan dalam rentang 0.633 hingga 0.891 per dimensi untuk N=46. Hasilnya, pengaruh signifikan berasal dari persepsi atas dukungan organisasi, terutama dukungan pimpinan. Rancangan intervensi ini merupakan implementasi kegiatan berbagi pengetahuan yang dimotori oleh manajer untuk memperbaiki persepsi atas dukungan supervisor agar keterikatan kerja karyawan dapat ditingkatkan.

Kata kunci :

Program intervensi, kuantitatif, berbagi pengetahuan, peran vital manajer

ABSTRACT

Name : EMILIA SEKTI ARIYANTI
Study Program : Psychology
Specialization : Applied of Human Capital & Knowledge Management
Title : *Intervention to Improve Work Engagement through Developing Manager's Knowledge Sharing Practice: A case study at PT X Indonesia*

Employee as human capital is important factor to ensure organization manage sustainable competitiveness. The extent to which organization able to gain advantage of human capital depends on the employees' work engagement. Only engaged workforce will provide necessary support for organization to deal with such a dynamic business world. This study aimed to develop intervention to increase employees' work engagement PT X. This is a quantitative research, using questionnaires adapted from UWES, Perceived Organizational Support and Organizational Commitment with total reliability 0.937 and ranged from 0.633 to 0.891 per dimension, with N= 46. Result of the study reveal that perceived organizational support, in specific supervisor support significantly affecting employees' work engagement. Based on this finding, it is recommended that implementation of knowledge sharing activities, run by managers would fit to increase perception of supervisor support as enabler to improve employees' work engagement.

Key words :

Intervention programs, quantitative, knowledge sharing, manager's vital role

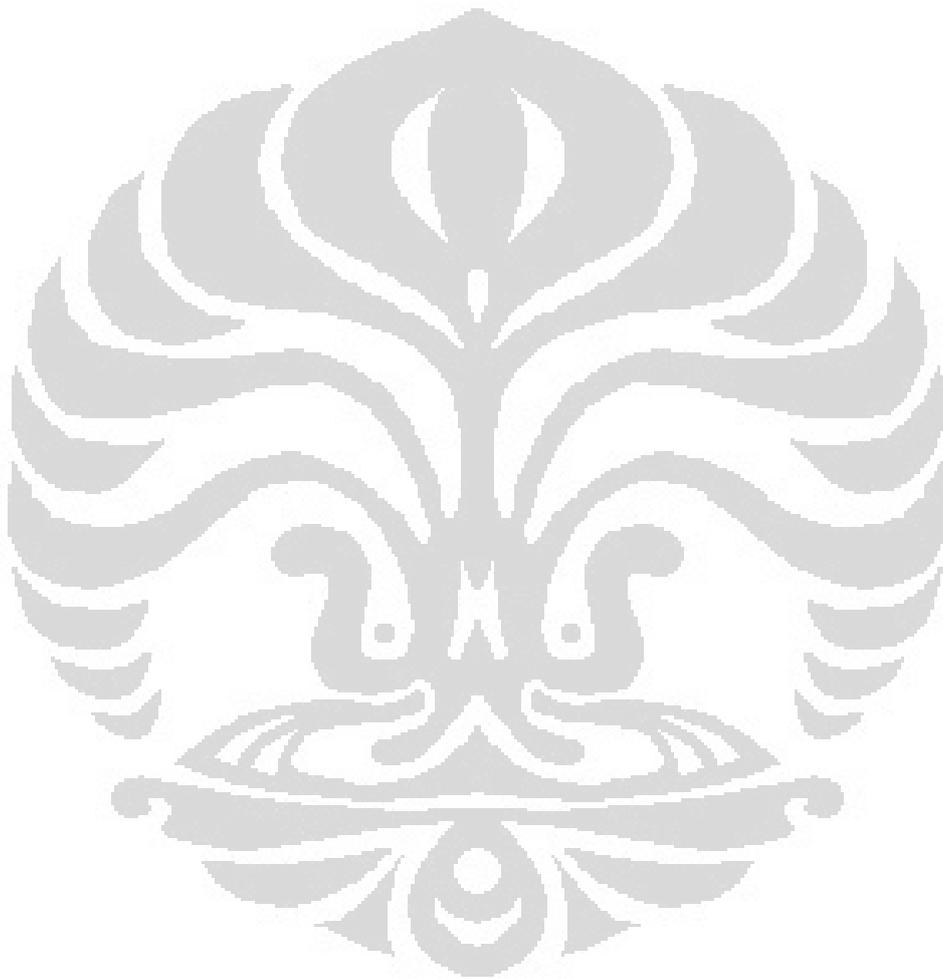
DAFTAR ISI

Halaman pernyataan orisinalitas	i
Halaman pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Halaman pernyataan persetujuan publikasi tugas akhir untuk kepentingan akademis	iv
Abstrak	v
<i>Abstract</i>	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan	8
1.4 Manfaat	8
1.5 Sistematika Pembahasan	9
BAB II. KAJIAN TEORI	10
2.1 Keterikatan kerja karyawan	10
2.1.1 Pengertian keterikatan kerja karyawan	10
2.1.2 Faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan	13
2.2 Persepsi atas dukungan organisasi	15
2.3 Komitmen Organisasi	16
2.4 Kaitan Keterikatan kerja Karyawan, Persepsi atas dukungan organisasi, komitmen organisasi dan Manajemen Pengetahuan	18
2.5 Kerangka Berpikir	21
BAB III. RANCANGAN PENELITIAN	24
3.1 Metode dan Ruang Lingkup Penelitian	24
3.2 Subyek penelitian	25
3.2.1 Gambaran Umum Perusahaan	25
3.2.2 Gambaran responden penelitian	27
3.3 Pengembangan alat ukur	29
3.3.1 Keterikatan kerja karyawan	30
3.3.2 Persepsi karyawan atas dukungan perusahaan	30
3.3.3 Komitmen organisasi	31
3.4 Pengumpulan Data	32
3.4.1 Persiapan	32
3.4.2 Pengambilan Data	33
3.4.3 Pengolahan Data	34
BAB IV. HASIL PENELITIAN	36
4.1 Uji Asumsi	36
4.2 Uji Reliabilitas	36
4.3 Uji Regresi	37
4.4 Deskriptif Tabel Frekuensi	39
4.4.1 Keterikatan kerja karyawan (WE)	39

4.4.2	Persepsi karyawan atas dukungan perusahaan (POS)	40
4.4.3	Komitmen organisasi (OC)	41
4.5	Usulan Alternatif Solusi	41
4.6	Analisis konteks perubahan menggunakan Kaleidoskop Perubahan	46
4.6.1	Waktu	46
4.6.2	Ruang Lingkup.	47
4.6.3	Kapasitas.	48
4.6.4	Kekuatan.	48
4.6.5	Kapabilitas.	49
4.6.6	<i>Preserve</i>	49
4.6.7	<i>Diversity</i>	50
4.6.8	Kesiapan.	50
4.7	Disain perubahan yang disarankan	52
4.7.1	<i>Path</i>	52
4.7.2	<i>Starting point.</i>	52
4.7.3	<i>Style</i>	52
4.7.4	Peran	53
4.7.5	Target	53
4.7.6	<i>Lever</i>	53
BAB V.	PROGRAM INTERVENSI	55
5.1	Program intervensi	55
5.2	Proses pelaksanaan	57
5.2.1	Membangun kebutuhan akan perubahan	57
5.2.2	Membentuk tim perubahan	57
5.2.3	Menciptakan visi dan nilai	58
5.2.4	Mengkomunikasikan dan melibatkan	59
5.2.5	Memberdayakan orang lain	59
5.2.6	Mengenali perbaikan dan memberi semangat	60
5.2.7	Mengkonsolidasikan	61
5.2.8	Kembali membangun kebutuhan akan adanya kebutuhan baru untuk berubah	62
5.3.	Gambaran Rancangan Perubahan	62
BAB VI.	DISKUSI, SIMPULAN DAN SARAN	64
6.1	Diskusi	64
6.2	Simpulan	65
6.3	Saran	66
	Daftar Pustaka	68
	Lampiran	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Konversi pengetahuan menurut Nonaka dan Takeuchi (1995)	21
Gambar 2.2. Kerangka Berpikir	22
Gambar 4.1. Kaleidoskop perubahan PT X, menurut Balogun dan Hailey (2008)	51
Gambar 5.1. Siklus perubahan menurut Cameron dan Green (2008)	55

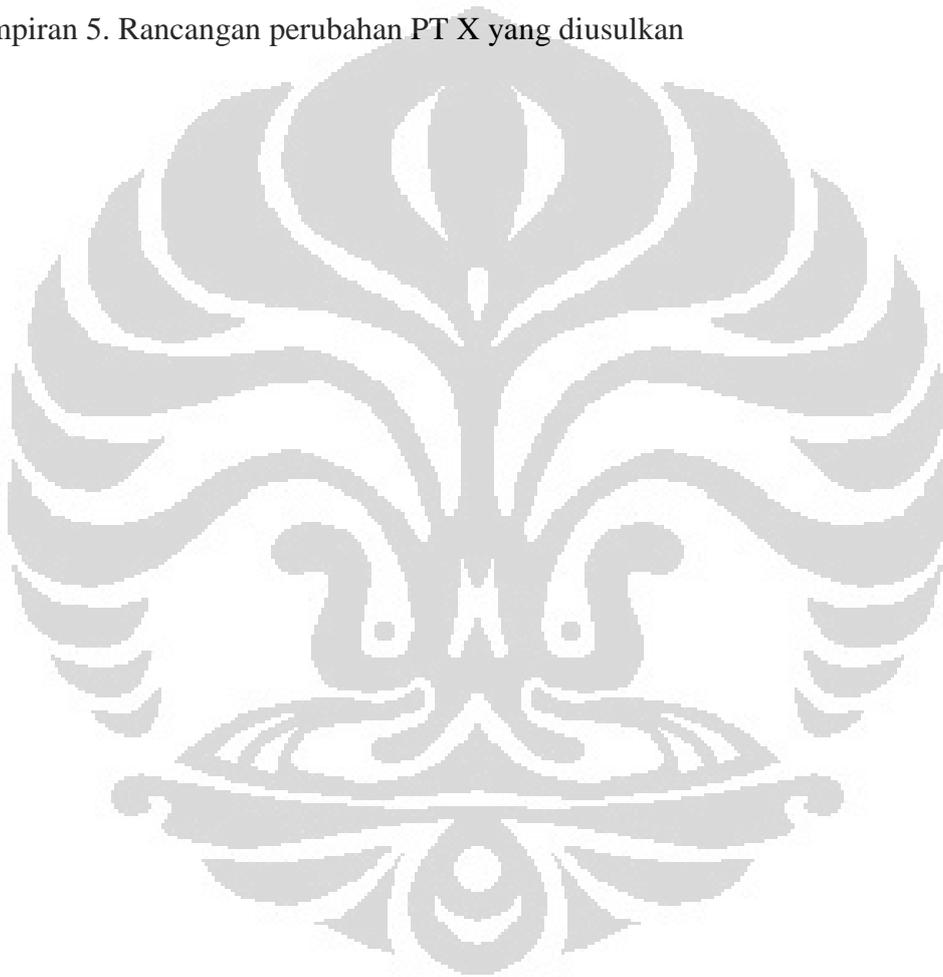


DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Ragam definisi untuk keterikatan kerja karyawan	11
Tabel 3.1.	Karakteristik responden	28
Tabel 3.2.	Hasil uji reliabilitas WE	30
Tabel 3.3.	Hasil uji reliabilitas POS	31
Tabel 3.4.	Hasil uji reliabilitas POS setelah perbaikan	31
Tabel 3.5.	Hasil uji reliabilitas OC	32
Tabel 4.1.	Hasil uji reliabilitas alat ukur penelitian	37
Tabel 4.2.	Uji korelasi POS dan OC terhadap WE	37
Tabel 4.3.	Uji signifikansi (uji F)	37
Tabel 4.4.	Uji regresi POS dan OC terhadap WE	38
Tabel 4.5.	Uji regresi dimensi POS terhadap WE	38
Tabel 4.6.	Hasil statistik deskriptif	39
Tabel 4.7.	Rangkuman masalah, alternatif intervensi dan inisiatif	42
Tabel 5.1.	Gambaran umum rancangan perubahan	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner	71
Lampiran 2. Struktur Organisasi	76
Lampiran 3. Hasil pengumpulan data	77
Lampiran 4. Hasil pengujian statistik	80
Lampiran 5. Rancangan perubahan PT X yang diusulkan	98



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Drucker (1999) menyebut sumber daya manusia sebagai *competition edge*, penentu yang membedakan posisi dalam kompetisi. Sumber daya manusia adalah modal insani (*human capital*), terdiri dari pendidikan, ketrampilan, pengalaman dan latar belakang (Noe et al., 2010), kemampuan, kompetensi, pola pikir, pengetahuan terbatinkan (*tacit knowledge*) yang dapat digunakan secara individual maupun bersama-sama untuk menerapkan solusi pemecahan masalah atau pemenuhan kebutuhan klien (Dalkir, 2005) sehingga membantunya menjadi produktif dalam organisasi atau profesi. Modal insani merupakan aset tidak berwujud (*intangible asset*) yang memungkinkan organisasi menjadi produktif dan mampu beradaptasi.

Aset tidak berwujud adalah gabungan modal insani berupa kompetensi karyawan, dengan struktur internal (paten, konsep, model, sistem) dan struktur eksternal (relasi dengan pelanggan, pemasok, merek, reputasi) yang mengoptimalkan potensi organisasi dalam menciptakan nilai (Sveiby, 1997). Perolehan dan pemanfaatan modal insani tergantung kesediaan pemiliknya (Jackson & Schuler, 1995), organisasi tergantung pada kesediaan karyawan menggunakan ketrampilan, pengalaman dan pengetahuan untuk berkontribusi pada aktivitas organisasi. Drucker (1999) menyebut tantangan terbesar saat ini adalah untuk membuat para pekerja pembelajar (*knowledge worker*) lebih produktif. Membuat para pemilik pengetahuan lebih produktif menuntut perubahan sikap, tidak sekedar di tingkat individu, namun di seluruh bagian organisasi (Susan et al., 2003; Evans, 2006). Apa yang terjadi dalam organisasi akan mempengaruhi kesediaan individu untuk menyumbangkan potensinya.

Keterikatan kerja karyawan atau *Employee Engagement* (Kahn, 1990), merupakan konsep yang baru-baru ini ramai dibicarakan dan menjelaskan kesediaan karyawan untuk menuangkan potensinya untuk organisasi (Wefald & Downey, 2008). Salanova dan Schaufeli (2008) menguraikan, keterikatan kerja (*work engagement*) yang ditandai oleh keadaan bersemangat (*vigor*), dedikasi dan keterserapan (*absorption*)

merupakan motivasi intrinsik yang menggerakkan karyawan. Untuk selanjutnya, konsep keterikatan kerja (*work engagement*) inilah yang akan dipakai peneliti dalam pembahasan lebih lanjut, berikut alat ukur keterikatan kerja karyawan (Schaufeli & Bakker, 2003) dan manualnya. Keterikatan kerja karyawan menjadi penting karena perusahaan berupaya memaksimalkan input dari karyawan. Perusahaan harus menghadapi persaingan yang kerap bersifat global dan intens, sehingga dukungan penuh dari karyawan menjadi mutlak diperlukan. Vance (2006) menyebutkan secara spesifik bahwa karyawan yang terlibat (*engaged*) dalam pekerjaan dan berkomitmen pada perusahaan memberikan *crucial competitive advantages* bagi perusahaan, termasuk produktivitas yang lebih tinggi dan *turnover* yang rendah. Mereka dapat membantu perusahaan dalam mencapai misi, mengeksekusi strategi dan memperoleh hasil bisnis yang penting.

Karyawan yang dapat menyediakan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan ini adalah karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan, pelanggan dan pekerjaan. Keterikatan kerja karyawan dapat meramalkan *outcome* positif bagi perusahaan termasuk produktivitas, kepuasan kerja, motivasi, komitmen, rendahnya niat untuk meninggalkan perusahaan, kepuasan pelanggan, *return on asset*, laba dan *shareholder value* (Harter, Schaufeli & Bakker dalam Rothmann & Rothmann, 2010).

Keterikatan kerja karyawan sangat bergantung pada *mindset* karyawan, terkait dengan inisiatif pribadi dan pembelajaran (Sonnetag dalam Rothmann & Rothmann, 2010) dan mendorong usaha lebih serta kepedulian dalam menjaga kualitas (Salanova, Llorens, Cifre, Martinez & Schaufeli dalam Rothmann & Rothmann, 2010). Keterikatan kerja karyawan lebih teruji saat perusahaan mengalami perubahan. Pada saat perubahan terjadi, baru nampak karyawan yang bersedia bekerja lebih, memiliki inisiatif, dan memiliki minat untuk mempelajari banyak hal baru untuk mengikuti perubahan. Atkinson dan Frechette (2009) menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan kerja baik memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan, siap menyediakan lebih banyak waktu dan usaha untuk membuat perusahaan sukses. Mereka juga bertindak seakan-akan sebagai duta perusahaan di luar, dan mereka meyakini bahwa mereka dapat memberi dampak positif bagi perusahaan, memberi kesan yang baik pada pelanggan dan meningkatkan produktifitas. Kontribusi karyawan semacam ini benar-benar penting dan kualitas kerja mereka membantu daya saing

perusahaan. Memiliki angkatan kerja yang berkomitmen dan memiliki keterikatan kerja tinggi menjamin perusahaan dapat menghadapi tantangan yang dihadapi saat ini.

Perusahaan dalam tulisan ini adalah perusahaan privat yang bergerak di bidang produksi bahan kimia tambahan (selanjutnya disebut PT X). Bidang usaha bahan kimia memiliki kompleksitas yang unik, termasuk model persaingan. Konsolidasi korporasi banyak terjadi, baik antar pemasok, antar pelanggan, maupun antara pemasok dan pelanggan. Dampaknya perubahan peta strategis secara mendadak, semakin sedikit alternatif baik pemasok maupun pelanggan, dan adanya pelanggan-pelanggan besar yang sekaligus juga merupakan pemasok dan pesaing perusahaan. Pesaing yang tidak pernah diperhitungkan dapat tiba-tiba menjadi sangat besar. Pelanggan yang sebelumnya dianggap tidak berpotensi sehingga diabaikan dapat tiba-tiba menjadi sangat potensial. Hubungan usaha semacam ini sangat kompleks, rawan, dan menuntut penyesuaian segera. Dalam situasi semacam ini, diperlukan karyawan yang mampu dan bersedia mendayagunakan ketrampilan, pengalaman dan pengetahuan mereka untuk memungkinkan manuver yang sesuai dilakukan untuk menjaga tingkat kompetitif perusahaan. Terbukti, memiliki karyawan yang terlibat merupakan aset terpenting.

Perusahaan induk berada di Eropa, dan beroperasi di seluruh dunia dengan 24 pabrik manufaktur dan 20 kantor pemasaran untuk melayani 10.000 pelanggan. Para pelanggan merupakan produsen barang konsumsi, yang juga rentan terhadap kompetisi. Dalam bisnis barang konsumsi, untuk memenangkan persaingan, yang mutlak harus dimiliki adalah fleksibilitas dan kecepatan untuk berubah mengikuti perubahan situasi dan kondisi. Jadi, untuk mampu melayani kebutuhan pelanggan, perusahaan juga dituntut untuk sangat fleksibel.

Bisnis di Asia, termasuk Indonesia terkenal sangat dinamis. Saat dunia bisnis terus mengalami perubahan dengan kecepatan yang dramatis, kecepatan menyesuaikan diri menjadi faktor yang menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Padahal, perusahaan tentunya tidak ingin hanya sekedar bertahan hidup, namun juga unggul terhadap para pesaingnya. Perusahaan menyadari bahwa untuk menghadapi dinamisnya perubahan di Asia, cara yang paling tepat adalah memastikan kedekatan penawaran dengan permintaan. Kompleksitas *supply chain* yang mencakup permintaan dan penawaran di berbagai belahan dunia perlu disederhanakan untuk mampu memenuhi pasar Asia yang dinilai sangat strategis. Inilah yang kemudian menjadi tantangan PT X

di Indonesia, yang diharapkan mampu melayani pasar Asia Tenggara sebagai bagian dari strategi global.

Menurut Beer dan Eisenstat (dalam Gagnon, 2004), kontribusi karyawan secara khusus menjadi penting saat perubahan diperlukan dalam organisasi. Inisiatif perusahaan ini adalah peningkatan produktivitas dan efisiensi biaya yang diproyeksikan berujung pada perbaikan *profitability*. Perubahan yang dilakukan melibatkan perubahan *mindset*, yang semula hanya menggunakan sudut pandang lokal, menjadi sudut pandang global, bahwa setiap perubahan yang dilakukan dapat berdampak pada pihak lain, di negara lain, atau di *stream* lain. Ini adalah tantangan yang terberat, yang mutlak bergantung pada kesiapan karyawan untuk bersedia mengikuti perubahan.

Perubahan yang begitu cepat, beruntun, di tengah situasi yang tidak menentu menimbulkan gejolak di beberapa afiliasi. Timbul kecemasan di tingkat pusat mengenai potensi masalah pada keterikatan kerja karyawan. Pada tahun 2011 *Head Quarter* PT X melakukan survei global mengenai keterikatan kerja karyawan menggunakan konsultan eksternal. Hasil survei menunjukkan adanya masalah pada keterikatan kerja karyawan, dengan besaran yang bervariasi di masing-masing afiliasi. Asia Pasifik memperoleh hasil 50%, sementara Indonesia menunjukkan hasil 44% termasuk kategori *indifferent* dalam norma Indonesia 64%.

Menurut Hewitt (2011), hasil survei PT X Indonesia menunjukkan 44% karyawan merasa terikat (*engaged*), 40% hampir terikat (*nearly engaged*), 16% tidak merasa terikat (*not engaged*) dan 0% merasa terpisah (*disengaged*). Simpulan tingkah laku menunjukkan bahwa karyawan masih ingin bertahan dalam organisasi namun tidak bersedia berjuang demi organisasi (*willing to stay, unwilling to strive*). Artinya, karyawan tidak siap untuk berjuang untuk organisasi, namun juga tidak siap untuk meninggalkan organisasi. Bila dilihat dari usia karyawan, tidak terdapat perbedaan signifikan antar kelompok usia, namun bila dilihat dari masa kerja, masa kerja 3-4 tahun adalah yang terendah dengan skor 37%. Karyawan dengan masa kerja di atas 15 tahun (50%) lebih rendah dibanding karyawan dengan masa kerja 10-14 tahun (53%), berbeda dengan tren Asia Pasifik yang seharusnya lebih tinggi. Berdasarkan jenjang karir, tingkat eksekutif/manajemen sebesar 57%, profesional 29% dan staf 47%. Dibandingkan dengan *Best Employer*, yang tingkat keterikatannya sebesar 80% untuk tingkat eksekutif/manajemen, hasil ini jauh dari memuaskan. Tiga hal yang menjadi

keprihatinan adalah kesempatan karir, penghargaan (*recognition*) dan konsistensi pemenuhan janji organisasi pada karyawan (*brand alignment*).

Menindaklanjuti hasil survei tersebut, dibentuk tim kerja di tiap afiliasi yang terdiri dari tim manajemen dan sukarelawan untuk melakukan intervensi sebagai upaya memperbaiki tingkat keterikatan kerja karyawan. *Focus Group Discussion* yang dilakukan *Engagement Team* PT X menemukan tiga fokus untuk ditindaklanjuti, yaitu profesional, kesempatan karir dan *Learning and Development*. *Brand alignment* yaitu persepsi karyawan mengenai kesesuaian antara apa yang dijanjikan dan apa yang diperoleh dari organisasi ditengarai terkait dengan kesempatan karir selain *reward and recognition*, termasuk di dalamnya upah. Menurut manajemen, masih terdapat gap kompetensi yang menyebabkan kesulitan dalam meningkatkan karir dan upah. Ini sebabnya *Learning and Development* dimasukkan dalam fokus tindak lanjut. Kelompok eksekutif dan manajer dikenali sebagai potensi untuk intervensi, namun diputuskan tidak masuk dalam prioritas.

Beberapa inisiatif telah dilakukan sebagai upaya perbaikan tingkat keterikatan kerja karyawan, dengan fokus pada karyawan, namun efektivitasnya belum terukur. Sementara itu, perubahan terus terjadi, dengan kecepatan yang tidak terduga dan dampak yang sulit diantisipasi. Apabila tidak segera ditangani, perusahaan akan semakin sulit untuk menggerakkan diri sesuai arah strategis *Group* karena kurang mendapat dukungan dari karyawan.

Secara kualitatif, berdasar wawancara informal dengan beberapa orang baik dari pihak manajemen, profesional maupun staf, nampaknya kepercayaan (*trust*) dan keinginan untuk berkomitmen pada organisasi justru melemah. Berdasarkan observasi peneliti, berkurangnya kepercayaan dan komitmen mengakibatkan rendahnya keterikatan kerja karyawan. Penelitian ini bermaksud untuk mengukur kembali tingkat keterikatan kerja karyawan dan menemukan alternatif solusi melalui kajian keilmuan. Kajian ini menggunakan alat ukur yang berbeda dari yang digunakan konsultan eksternal, untuk menyediakan opini alternatif bagi organisasi.

MacCleod dan Clarke (2011) menyebut bahwa dukungan dari organisasi dan komitmen karyawan merupakan *enabler* untuk keterikatan kerja karyawan. Secara lebih spesifik, dukungan pimpinan disebut sebagai faktor yang penting, untuk meyakinkan karyawan akan pentingnya keterikatan kerja. Selanjutnya Walker (2011) dalam

penelitiannya mengenai iklim psikologi dan pola tingkah laku pimpinan dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawan dan kinerja, membuktikan bahwa persepsi karyawan atas dukungan perusahaan dan komitmen kerja afektif merupakan faktor yang secara signifikan berperan penting. Reed (2010) menyepakati bahwa karyawan akan mengembangkan hubungan timbal balik dengan organisasi dan pimpinan mereka, dengan pembuktian atas hubungan keterikatan kerja dengan persepsi atas dukungan organisasi (POS Eisenberger, 2003).

Bentuk dukungan yang diperlukan karyawan untuk mendorong kesediaan karyawan mendukung organisasi dijelaskan oleh Gagnon (2004). Dikemukakan bahwa untuk menjalin kepercayaan, diperlukan keterbukaan. Keterbukaan memberi kesempatan karyawan untuk memahami tujuan perusahaan dan memutuskan mendukung perubahan. Transparansi mengenai kondisi perusahaan bukan hanya berakibat pada perolehan dukungan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Karyawan juga mempersepsikan keterbukaan ini sebagai bentuk dukungan organisasi atas upaya mereka. Tim yang berkomitmen dan saling mempercayai satu sama lain, termasuk percaya pada organisasi adalah tim yang dapat disebut terikat (*engaged*). Diperlukan karyawan yang keterikatan kerjanya baik, agar inisiatif perubahan yang dijalankan perusahaan dapat dilaksanakan dengan lebih mudah. Biasanya, karyawan dapat mengikuti inisiatif perubahan apabila mereka memiliki persepsi yang sama atas pentingnya perubahan untuk karyawan dan perusahaan.

Peran pimpinan dalam keterikatan kerja karyawan sangat penting, baik dalam mengkomunikasikan dan menekankan pentingnya keterikatan kerja maupun mendorong kesediaan karyawan melalui program dan keteladanan (Marguard, 2010; Hewitt, 2011; MacCleod&Clarke, 2011; Walker, 2011; Reed, 2011). Manajer harusnya merupakan kunci penting dalam menerjemahkan data hasil survei karyawan menjadi tindakan yang akan meningkatkan keterikatan kerja karyawan dan menghasilkan nilai bisnis positif. Sayangnya, hasil survei Hewitt (2011) atas 2000 organisasi di Eropa, mencakup 800.000 karyawan dengan 25.000 di antaranya adalah manajer tingkat menengah (*middle manager*) hasilnya tidak sesuai harapan. Satu dari empat manajer, yaitu 22% dengan sangat meyakinkan percaya bahwa tidak ada perubahan dan tindakan yang perlu dilakukan atas hasil survei keterikatan kerja karyawan yang pernah dilakukan. Namun ada hasil positif pada survei Hewitt (2011), yaitu adanya kesiapan

dan kesediaan dari kelompok manajer yang memiliki keterikatan kerja lebih baik, dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawannya. Tuntutannya kemudian adalah keterlibatan dan komitmen, sehingga bisa membuahkan hasil seperti diharapkan. Perubahan *mindset* manajer merupakan kunci penting. Hanya setelah para manajer yakin bahwa perbaikan keterikatan kerja karyawan akan membantu mereka mencapai tujuan, baru mereka bersedia mengusahakan perbaikan ini.

Untuk itulah, dalam tulisan ini persepsi atas dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*) dan komitmen organisasi (*Organizational Commitment*) dipakai sebagai variabel dalam meneliti keterikatan kerja karyawan. Besaran dukungan yang dipersepsikan karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi kesediaan karyawan untuk terikat dengan organisasi. Dalam mempersepsikan dukungan, karyawan melihat dari apa yang diberikan oleh perusahaan melalui prosedur yang diterapkan, imbalan dan kondisi kerja serta dukungan pimpinan. Komitmen yang secara pribadi mereka miliki juga mempengaruhi besaran keterikatan karyawan. Diharapkan, tulisan ini dapat memberikan gambaran pengaruh persepsi karyawan atas dukungan perusahaan dan komitmen organisasi terhadap keterikatan kerja karyawan.

Dalam penelitian ini, responden dikategorikan dalam tiga bagian, yaitu staf, manajer dan profesional. Memperhatikan hasil penelitian yang menekankan pentingnya peran pimpinan (Marguard, 2010; Hewitt, 2011; MacCleod&Clarke, 2011; Walker, 2011; Reed, 2011) dan bahwa hanya pemimpin dan manajer yang telah memiliki keterikatan kerja yang dapat membangun tim yang terikat, maka penting untuk memberi perhatian khusus pada tingkat keterikatan kerja karyawan kelompok manajer. Jelasnya, hanya manajer yang merasa terikat yang bersedia menyediakan waktu untuk berusaha memperbaiki keterikatan kerja karyawannya.

Beberapa saran untuk mendukung manajer mewujudkan rencana perbaikan keterikatan kerja karyawan dari laporan Hewitt (2011) akan digunakan dalam penyusunan rekomendasi. Termasuk di dalamnya perlunya manajer memiliki sasaran dan target individu dalam pelaksanaan tindakan dan meningkatkan skor keterikatan kerja karyawan. Manajer memerlukan target yang jelas, teladan (*role model*) dari pimpinan senior dan memiliki akses pada jaringan pelatihan, informasi dan dukungan yang efektif. Kesimpulan dari laporan survei Hewitt (2011), keterikatan kerja karyawan dimulai dari atas. Manajer merupakan penghubung yang kritikal yang akan

mentransmisikan sikap, energi dan keterikatan dari atas ke bawah. Jika mereka tidak melakukan hal ini dengan semestinya, justru akan melemahkan upaya perusahaan dalam membangun keterikatan kerja karyawan.

Sesuai penjelasan di atas, keterikatan kerja sudah tentu diperlukan untuk perusahaan menghadapi berbagai tantangan yang menuntut perubahan yang cepat. Memahami situasi keterikatan kerja karyawan diperlukan, untuk memastikan strategi perubahan bagaimana yang tepat sesuai dengan kondisi keterikatan kerja karyawan. Akan diteliti pengaruh yang mana yang lebih besar menyumbang peran pada keterikatan kerja karyawan, apakah komitmen organisasi atau persepsi atas dukungan organisasi. Sejauhmana posisi manajer dalam keterikatan kerja karyawan. Bagaimana karyawan menilai dukungan dari para manajer. Seberapa signifikan pengaruh dukungan manajer terhadap keterikatan kerja karyawan. Berdasarkan temuan ini, akan ditentukan intervensi yang sesuai dan efektif untuk dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan.

1.2 Perumusan Masalah

Pertanyaan penelitian dalam tesis ini adalah seberapa besar pengaruh persepsi karyawan atas dukungan perusahaan dan komitmen organisasi terhadap keterikatan kerja karyawan dan intervensi apakah yang perlu dikembangkan untuk menyelesaikan masalah keterikatan kerja karyawan.

1.3 Tujuan

Penelitian ini ditujukan untuk melihat lebih lanjut seberapa besar pengaruh persepsi karyawan atas dukungan dari organisasi dan komitmen organisasi karyawan terhadap keterikatan kerja mereka pada perusahaan dan pekerjaan. Berdasarkan hasilnya, akan disusun proposal implementasi manajemen pengetahuan yang sesuai dengan kondisi perusahaan ditujukan untuk membentuk *flexible workforce* yang menjanjikan perkembangan organisasi yang lebih cepat.

1.4 Manfaat

Manfaat bagi perusahaan, diharapkan dapat memperoleh alternatif solusi untuk memperbaiki tingkat keterikatan kerja karyawan. Dengan memperoleh perbaikan

tingkat keterikatan kerja karyawan berarti perusahaan dapat mengharapkan komitmen dan dukungan dari lebih banyak karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Manfaat bagi manajer, diharapkan dengan mengenali faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keterikatan kerja karyawan, inisiatif perbaikan dapat sesuai dengan kebutuhan karyawan. Inisiatif yang direncanakan perusahaan dapat dilaksanakan dengan memperhatikan kebutuhan yang diperlukan karyawan untuk mendukung karyawan.

Manfaat bagi karyawan, diharapkan dapat dikenali intervensi yang paling sesuai dengan kebutuhan karyawan. Inisiatif yang sesuai dengan kebutuhan karyawan akan mendorong kesediaan karyawan untuk mengembangkan diri dan berkembang bersama dengan organisasi.

1.5 Sistematika Pembahasan

Penyusunan tulisan ini mencakup enam bab. Bab I terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian dan sistematika pembahasan. Bab II berisi kajian teori, terdiri dari pembahasan mengenai keterikatan kerja karyawan, persepsi atas dukungan organisasi, komitmen organisasi, kemudian dijelaskan kaitan ketiga variabel penelitian tersebut dengan Manajemen Pengetahuan dan kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab III berisi Rancangan penelitian, terdiri dari metode dan ruang lingkup penelitian, subyek penelitian, pengembangan alat ukur yang melibatkan tiga alat ukur yang diadaptasi, dan pengumpulan data. Bab IV berisikan hasil penelitian yang berisi uji asumsi, uji korelasi dan regresi, usulan alternatif solusi, penggunaan konteks perubahan dengan kaleidoskop perubahan beserta disain perubahan yang disarankan. Bab V berisi program intervensi dan Bab VI menutup dengan diskusi, simpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN TEORI

Untuk menemukan cara-cara yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah yang dihadapi, dalam bab ini akan diajukan hasil kajian literatur mengenai hal-hal yang berkaitan dengan keterikatan kerja karyawan, Persepsi atas dukungan organisasi dan komitmen organisasi.

2.1 Keterikatan kerja karyawan

Holwerda (dalam Dicke, Holwerda & Kontakos, 2007) pada kumpulan *White Paper CAHRS* menggarisbawahi simpulan yang nyaris universal berlaku di dunia bisnis, yang menekankan pentingnya manusia sebagai aset untuk menghasilkan dan mempertahankan keberhasilan di lingkungan usaha yang semakin dinamis. Pengakuan ini semakin berkembang di kalangan praktisi dan peneliti di bidang *strategic human resource management* (SHRM). Buktinya, semakin berkembang kemampuan tenaga kerja dan sistem HR untuk menghasilkan kompetensi yang menciptakan keuntungan kompetitif yang bertahan lama (*sustainable competitive advantage*) berupa aset dan kapabilitas sumber daya manusia yang bernilai, langka, sulit ditiru dan tidak tergantikan (Jackson et al., 2003; Barney, 2006; Avery, McKay & Wilson, Trahant dalam Walker, 2010).

Keterikatan kerja karyawan menjadi bahasan yang penting, karena kapabilitas sebagai pencipta keuntungan kompetitif yang bertahan lama itu sulit dikendalikan. Pemanfaatan modal insani hanya dapat dilakukan sesuai kesediaan karyawan sebagai pemilik modal. Kesediaan karyawan dalam menggunakan kapabilitasnya salah satunya dipengaruhi oleh seberapa terikat karyawan pada organisasi (Macey & Schneider, 2008; Marguard, 2010; Walker, 2011).

2.1.1 Pengertian keterikatan kerja karyawan

Belum ada definisi yang seragam mengenai konsep keterikatan kerja karyawan. Kumpulan *White Paper CAHRS* (Dicke, Holwerda & Kontakos, 2007), berhasil mengumpulkan 18 definisi dan menemukan beragam konsep yang digunakan dengan

cakupan yang amat luas sehingga menyulitkan praktisi untuk mengimplementasikan berdasar konsep keseluruhan. Ragam definisi ini ditampilkan dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1. Ragam definisi untuk keterikatan kerja karyawan

Concept	Percentage used
<i>Commitment – cognitive, affective, behavior</i>	5.5%
<i>Commitment – rational and emotional</i>	5.5%
<i>Discretionary effort – going above and beyond</i>	11%
<i>Drive innovation</i>	5.5%
<i>Drive business success</i>	22%
<i>Energy, involvement, efficacy</i>	11%
<i>Passion and profound connection</i>	5.5%
<i>Positive sikap toward company</i>	5.5%
<i>Psychological presence – attention and absorption</i>	5.5%
<i>Shared meaning, understanding active participation</i>	5.5%
<i>Stay, say, strive</i>	5.5%
<i>Think, feel, act, during performance</i>	11%
<i>Translate employee potential into performance</i>	5.5%

Sumber: *White Paper CAHRS* (Dicke, Holwerda & Kontakos, 2007)

Dicke (dalam Dicke, Holwerda & Kontakos, 2007) juga menjelaskan adanya konsep yang tumpang tindih dengan *work engagement*, antara lain konsep *employee engagement*, *organizational commitment*, *job satisfaction*, dan *organization citizenship behavior (OCB)*. Berbagai penelitian telah menunjukkan bukti yang membedakan satu terhadap yang lain, namun masih dapat diperdebatkan antara satu penelitian dengan penelitian yang lain. Maka sebelum menerapkan konsep ini pada organisasi, yang perlu dilakukan pertama-tama adalah menentukan definisi mana yang akan dipakai dan makna definisi tersebut bagi organisasi itu sendiri.

Menurut Gallup (2006), karyawan yang disebut terikat adalah karyawan yang 100% berkomitmen pada perannya. Karyawan kelompok ini menikmati tantangan pekerjaan sehari-hari. Dalam pekerjaan, mereka memanfaatkan bakat mereka, sepenuhnya memahami lingkup tugas dan selalu mencari cara baru yang berbeda untuk mencapai target pencapaian pekerjaan.

Kahn (1990) mendefinisikan keterikatan pribadi sebagai ikatan yang dimiliki pekerja pada peran mereka, artinya, dalam pekerjaan mereka. Dalam keterikatan kerja karyawan, pekerja mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosi selama melakukan pekerjaannya. Menurut Kahn, memiliki keterikatan pribadi artinya secara psikologis menghadirkan diri saat melakukan dan mengambil peran dalam peran organisasi.

Schaufeli et al. (2004) menggambarkan *engagement* sebagai kondisi pikiran terkait dengan pekerjaan yang positif dan memuaskan, ditandai dengan adanya energi, dedikasi dan keterserapan. Keterikatan merupakan kondisi afektif-kognitif yang sifatnya lebih menetap dan menyeluruh yang tidak terpusat pada obyek, peristiwa, individu maupun tingkah laku tertentu.

Menggabungkan perspektif Kahn (1990) dan Schaufeli (2002), Rothmann dan Rothmann (2010) menyimpulkan keterikatan kerja karyawan memiliki tiga dimensi, yaitu komponen fisik, komponen kognitif dan komponen emosional/afektif. Komponen fisik mencakup keterikatan secara fisik dalam tugas dan menunjukkan tingkat energi yang tinggi (*vigor*). Komponen kognitif ditandai oleh kewaspadaan dalam bekerja, terlihat sangat menyatu dalam keterikatannya pada tugas pekerjaan. Komponen emosional ditandai dengan keterhubungan dengan pekerjaan dan orang lain saat bekerja, menunjukkan dedikasi dan komitmen serta berada dalam kondisi afektif positif.

Rothbard (dalam Werner et al., 2011) juga mendefinisikan keterikatan sebagai kehadiran psikologis dan mencakup dua komponen kritis: perhatian (*attention*) dan keadaan menyatu (*absorption*). Perhatian mencakup kemampuan kognitif dan waktu untuk memikirkan pekerjaan. Absorpsi menggambarkan keberadaan total dalam sebuah peran dan secara intensif berfokus pada peran tertentu. Keterikatan kerja karyawan merupakan konstruk multidimensi. Pekerja dapat terlibat secara emosi, kognitif maupun fisik.

Schmidt (dalam Werner et al., 2011) mendefinisikan keterikatan sebagai adanya kepuasan dan komitmen bersama. Kepuasan diarahkan pada elemen emosional, sementara komitmen merupakan elemen motivasional dan fisik. Beliau yakin bahwa meski kepuasan dan komitmen merupakan dua elemen keterikatan, salah satu saja tidak adakan memadai untuk mencapai keterikatan.

Keterikatan berada pada tingkatan yang lebih tinggi dari sekedar kepuasan menurut Gubman (dalam Werner et al., 2011) yang membuat orang menghasilkan performa yang baik, dan membuat mereka ingin melanjutkan bersama organisasi dan mengatakan hal-hal baik mengenai organisasinya. Laporan survei tahunan CIPD (2006) menyebutkan tiga dimensi keterikatan kerja karyawan, yaitu (1) keterikatan emosional, terlibat secara emosional dalam pekerjaannya; (2) keterikatan kognitif, sangat fokus

saat bekerja; (3) keterikatan fisik, bersedia melakukan lebih untuk organisasi. Hasil survei ini juga menunjukkan bahwa mereka yang sangat terikat akan memilih bertindak seakan-akan sebagai advokat bagi organisasi, mampu menunjukkan situasi yang sama-sama menguntungkan bagi pekerja dan organisasi, sehingga mendorong produktivitas.

Beberapa sumber yang diamati Werner (2011) mendiskusikan tingkat keterikatan yang dapat dialami pekerja. Salah satunya adalah Meere (dalam Werner et al., 2011) yang menyebut ada tiga level keterikatan, yaitu terikat (*engaged*), tidak terikat (*not engaged*) dan melepaskan diri (*disengaged*). *Engaged* adalah pekerja yang bekerja dengan gairah dan merasakan hubungan yang mendalam dengan organisasi. Mereka mendorong inovasi dan menggerakkan kemajuan organisasi. *Not engaged* adalah pekerja yang hadir dan ambil bagian dalam pekerjaan, namun sekedar memenuhi tuntutan waktu kerja tanpa dorongan semangat dan energi dalam melakukan pekerjaannya. *Disengaged* adalah pekerja yang tidak merasa senang dan mengekspresikan ketidaksenangan mereka bekerja. Secara khusus ditunjukkan bahwa pekerja kelompok ini berpotensi mengganggu pekerjaan rekan-rekan lain sepanjang hari.

Berdasarkan definisi dan pemaparan di atas, penulis mendefinisikan keterikatan kerja karyawan sebagai kondisi pikiran positif yang ditandai dengan adanya energi, dedikasi dan keterserapan, yang dengan pengalaman kepuasan kerja dan komitmen menemukan makna dalam bekerja, bersemangat dan terlarut dalam pekerjaannya karena berhasil menemukan kebanggaan dalam membela organisasi.

2.1.2 Faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan

Saks (dalam Dicke, Holwerda & Kontakos, 2007) menekankan bahwa kepercayaan merupakan *trait* yang paling penting untuk adanya keterlibatan dan komitmen, termasuk dalam hubungan antara karyawan dengan perusahaan. Tingkat keterikatan karyawan dapat diprediksi melalui persepsi atas dukungan organisasi, dan tingkat keterlibatan karyawan dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kepuasan kerja, pengukuran komitmen, keinginan untuk keluar dari organisasi dan tingkah laku positif dalam organisasi.

Perasaan terhubung dengan strategi dan sasaran organisasi secara keseluruhan, mendorong keinginan karyawan untuk terlibat aktif mengupayakan keberhasilan kerja demi mencapai tujuan organisasi (Boswell dalam Gagnon, 2004; Rothmann & Jordaan,

2006). Dengan demikian, akses untuk mengenal dan memahami strategi dan sasaran organisasi merupakan hal yang penting dalam keterikatan kerja karyawan. Keterbukaan organisasi terhadap karyawan menjadi faktor utama yang mempengaruhi keterikatan kerja.

Kahn (dalam Schaufeli, 2002) menyebutkan adanya tiga komponen keterikatan, yaitu komponen fisik, komponen kognitif dan komponen emosi atau afektif. Untuk mengenali apa saja yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja, dapat dilihat dari faktor apa saja yang berpotensi mempengaruhi masing-masing komponennya.

Komponen fisik mencakup keterikatan secara fisik dalam tugas, energi yang tinggi, komitmen dan kesediaan untuk melakukan lebih. Faktor yang dapat mempengaruhi komponen fisik ini antara lain kondisi fisik, komitmen karyawan dan kesempatan yang diberikan kepadanya untuk terlibat.

Komponen kognitif mencakup kewaspadaan saat bekerja, menyatu dalam tugas, perhatian penuh, fokus dan termotivasi sehingga bersedia melakukan lebih dalam bekerja. Faktor yang dapat mempengaruhi komponen ini adalah motivasi, yang juga dapat didorong oleh komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dukungan dari organisasi, baik dari pimpinan, prosedur yang mendorong mereka untuk memfokuskan diri pada pekerjaan juga berpengaruh.

Komponen afektif atau emosional mencakup keterikatan emosional, keterhubungan dengan pekerjaan dan orang lain dalam pekerjaan, penuh dedikasi dan berkomitmen. Faktor yang mempengaruhi komponen ini biasanya terkait dengan kepuasan kerja, termasuk di dalamnya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja dan pimpinan. Karyawan yang termasuk dalam kategori *engaged* bersedia bertindak sebagai advokat bagi organisasi dan mampu menunjukkan situasi menang-menang dalam banyak hal sehingga mendorong produktivitas organisasi.

Dari uraian di atas, sesuai penelitian yang pernah dilakukan, faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja karyawan adalah kepuasan kerja, dukungan organisasi dan komitmen karyawan. Kepuasan kerja banyak dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap apa yang ia terima dari organisasi dan lingkungan kerja. Dalam pembahasan ini, fokus diletakkan pada persepsi atas dukungan organisasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

2.2 Persepsi atas dukungan organisasi

Persepsi atas dukungan organisasi (POS) merupakan tingkatan keyakinan karyawan mengenai seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002; Aselage & Eisenberger, 2003; Eder & Eisenberger, 2008). Pembentukan persepsi atas dukungan organisasi ini didorong oleh kecenderungan karyawan mempersonifikasikan organisasi sehingga interaksi mereka dengan organisasi disamakan dengan interaksi dengan manusia lain. Berdasarkan personifikasi inilah, karyawan akan menilai perlakuan yang mereka terima dari organisasi sebagai indikasi sejauhmana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Teori *Organizational support* (Aselage & Eisenberger, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002) menyatakan karyawan membentuk persepsi umum atas penghargaan organisasi atas kontribusi karyawan dan kepedulian organisasi pada kesejahteraan karyawan untuk memenuhi kebutuhan sosial emosional dan untuk mengakses keuntungan dari peningkatan upaya kerja. Persepsi akan dukungan organisasi ini akan meningkatkan perasaan berkewajiban membantu organisasi mencapai targetnya, memunculkan komitmen afektif karyawan pada organisasi, dan harapan akan penghargaan atas perbaikan performa. Hasilnya, pada tingkah laku dapat diamati bahwa POS akan meningkatkan performa *inrole* dan *extra role*, sekaligus menurunkan tingkat stress dan tingkah laku menarik diri seperti absen dan *turnover* (Aselage & Eisenberger, 2003).

Meta analisis atas POS yang dilakukan Rhoades dan Eisenberger (2002) menjelaskan adanya tiga pengalaman di dunia kerja yang menjadi anteseden POS. Ketiga anteseden itu adalah imbalan dan kondisi kerja dalam organisasi, dukungan pimpinan dan keadilan prosedural. Riset Eisenberger dan timnya menemukan bahwa aneka ragam imbalan dan kondisi kerja yang mendukung karyawan secara positif berhubungan dengan POS, misalnya pengalaman pengembangan diri yang memungkinkan karyawan meningkatkan ketrampilan, otonomi dalam melaksanakan pekerjaan, kesempatan untuk memahami kondisi organisasi dan pengakuan dari manajemen. Dukungan pimpinan mengacu pada keyakinan karyawan bahwa pimpinan peduli dan menghargai kontribusi mereka. Pimpinan bertindak sebagai wakil organisasi, bertanggung jawab untuk menilai hasil kerja karyawan dan

mengkomunikasikan tujuan dan nilai organisasi pada karyawan. Peran tersebut membuat karyawan mengidentifikasi perlakuan pimpinan sebagai indikasi dukungan organisasi. Dalam studi panelnya, Eisenberger (2002) menemukan bahwa persepsi atas dukungan pimpinan mengarahkan persepsi atas dukungan organisasi, namun tidak sebaliknya. Anteseden ketiga, keadilan prosedural adalah keadilan kebijakan dan prosedur formal organisasi terkait distribusi sumber daya, mencakup keputusan spesifik organisasi seperti kenaikan gaji dan promosi, maupun ketidakadilan prosedural berupa politik dalam pekerjaan.

POS secara umum merupakan kontribusi perusahaan untuk menghasilkan dinamika timbal balik yang positif pada karyawan, karena karyawan cenderung menunjukkan performa baik jika persepsi karyawan atas dukungan perusahaan tinggi. (Rhoades & Eisenberger, 2002). Menurut website *Perceived Organizational Support* (<http://www.psychology.uh.edu/pos>), penelitian pada POS diawali dari pengamatan bahwa manajer yang memiliki kepedulian pada komitmen karyawan terhadap organisasi, para karyawannya juga fokus pada komitmen organisasi terhadap mereka. Bagi para karyawan, merupakan sumber penting baik untuk sosial emotional seperti *respect* dan kepedulian (*caring*), juga benefit *tangible* berupa gaji dan *medical benefits*.

Mendapat perhatian dan penghargaan tinggi dari perusahaan membantu memenuhi kebutuhan karyawan akan penerimaan (*approval*), harga diri (*esteem*), dan afiliasi. Penghargaan yang positif dari organisasi juga mengindikasikan bahwa peningkatan upaya yang dilakukan dikenali dan dihargai. Dengan demikian, karyawan juga memiliki minat aktif pada program yang diselenggarakan organisasi.

Selanjutnya, pemenuhan kebutuhan sosial-emosional ini akan meningkatkan komitmen afektif karyawan pada organisasi (Eisenberger, 2003). Selanjutnya, keterkaitan dengan komitmen organisasi akan dilihat lebih lanjut.

2.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kelekatan individu dan kesediaan untuk mendukung organisasi (Mowday, Porter & Steers dalam Gagnon, 2004). Tiga bagian komitmen organisasi adalah kesediaan berusaha untuk kepentingan organisasi yang disebut komitmen afektif, keyakinan dan penerimaan atas tujuan dan nilai-nilai organisasi yang disebut identifikasi dan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan yang disebut komitmen kesinambungan.

Allen dan Meyer (1991) menjelaskan komitmen sebagai keinginan kuat individu untuk tetap fokus dan melekat pada pekerjaannya. Kerangka kerja yang banyak digunakan adalah Allen dan Meyer (1991) dengan model tiga komponen, yang menyediakan dasar yang kuat untuk menggambarkan dampak komitmen pada kualitas kerja. Ketiga komponen komitmen organisasi tersebut adalah komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Ketiganya terpisah baik secara konsep maupun secara empiris, dan masing-masing memiliki tingkat kepentingan yang sama.

Affective commitment (AC) mengindikasikan ikatan emosional antara pekerja dan organisasi yang didasarkan pada identifikasi pada tujuan dan nilai-nilai organisasi. Riset membuktikan bahwa komitmen semacam ini difasilitasi oleh pengalaman kerja positif yang disediakan oleh perusahaan. (Meyer et al., 2002).

Continuance commitment (CC) adalah komitmen yang disebabkan oleh hubungan kerja dengan perusahaan dengan berbagai fasilitas dan keuntungannya (Abdullah, 2011). Komitmen keberlanjutan ini merefleksikan komitmen yang didasarkan pada persepsi kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi. Dua sub dimensi yang dapat menggambarkan dengan lebih jelas CC adalah: persepsi pengorbanan besar (*high sacrifice*) dihubungkan dengan meninggalkan organisasi dan beban biaya yang dihasilkan oleh terbatasnya alternatif (*low alternative*) pekerjaan lain (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Persepsi pengorbanan dan keterbatasan alternatif secara konsisten terbukti terhubung satu sama lain namun terpisah dari konstruk yang lain.

Normative commitment (NC) merujuk pada kesetiaan yang diarahkan oleh kewajiban moral pada organisasi berdasarkan nilai dan norma pribadinya (Meyer & Allen, 1991; Abdullah, 2011). Riset membuktikan bahwa hal ini dipengaruhi secara positif dengan performa *in-role* dan *extra role* (Meyer et al., 2002). Menurut Meyer, Becker dan Vandenberghe (2004), karyawan dengan NC tinggi cenderung mendukung tujuan organisasi dan bekerja untuk mencapai tujuan tersebut dengan rasa berkewajiban mendukung organisasi. Dengan demikian, mereka mengalami “*motivational mindset*” yang dikontrol secara eksternal. Namun, tingkah laku mereka yang termotivasi itu bertahan dengan harga diri yang mereka hasilkan dari perolehan penghargaan dari

organisasi. Meskipun dasar motivasi NC kurang kuat dibandingkan motif identifikasi yang mendasari AC, efeknya pada tingkah laku tetap positif.

Komitmen digambarkan oleh Gagnon (2004) sebagai proses rasionalisasi yang dimanfaatkan individu dengan cara memanfaatkan pengetahuan dan kemampuan mental untuk mengambil keputusan apakah akan mengikuti suatu tujuan. Memiliki pemahaman atas tujuan organisasi dan persetujuan atas cara-cara yang ditempuh organisasi untuk mencapai tujuannya akan meningkatkan komitmen organisasi individu. Dengan demikian, intervensi yang dapat dilakukan untuk memperbaiki komitmen organisasi adalah dengan memastikan karyawan mendapat pengetahuan yang lebih baik mengenai visi, misi dan strategi perusahaan. Memahami apa yang harus diperjuangkan akan memperjelas apa yang dapat dilakukannya untuk ambil bagian dalam upaya mencapai tujuan. Pemahaman dan persetujuan semacam ini juga akan memperbaiki keterikatan kerja karyawan, yang menjamin dukungan karyawan atas inisiatif perubahan demi pengembangan perusahaan.

2.4 Kaitan Keterikatan kerja Karyawan, Persepsi atas dukungan organisasi, komitmen organisasi dan Manajemen Pengetahuan

Karyawan merupakan aset berharga terkait dengan kepemilikan pengetahuan yang melekat pada mereka. Pengetahuan merupakan bentuk informasi tingkat tinggi yang siap digunakan dalam tindakan mengambil keputusan (Davenport, De Long, & Beers dalam Kim, 2011). Dihubungkan dengan perspektif perusahaan yakni karyawan sebagai aset, manajer juga bertanggung jawab untuk memastikan aset berharga perusahaan ini tetap berkembang dan bermanfaat (Peariasamy, 2008). Tugas manajer untuk menjadikan manusia yang aset menjadi modal insani yang menjamin *sustainable competitiveness* bagi organisasi.

Cara yang mungkin untuk mengendalikan keterikatan kerja karyawan adalah dengan mempengaruhi persepsi atas dukungan organisasi atau mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks masalah ini, keterikatan kerja diharapkan dapat diperoleh dari karyawan, untuk memungkinkan inisiatif perubahan perusahaan dilaksanakan dengan baik.

Berdasarkan hasil pengamatannya, Vandenberg et al. (2007) menunjukkan hubungan POS dengan performa kerja lebih kuat sebagai prediktor dibanding variabel komitmen organisasi. Peneliti akan mencoba untuk memeriksa apakah hal yang sama

berlaku juga untuk keterikatan kerja karyawan. Penjelasan yang diberikan Vandenberg et al. (2007) adalah POS lebih bersifat kesepakatan umum sementara komitmen sifatnya lebih pribadi. POS mengacu pada persepsi atas tindakan organisasi, yang merupakan kesepakatan yang beredar di kalangan karyawan mengenai bagaimana organisasi memperlakukan para karyawannya dengan setara, dan komitmen mengacu pada sikap individu yang mestinya bervariasi antar individu berdasar variasi pengaruh dari keseluruhan pengalaman mereka dengan organisasi.

Gagnon (2004) menyebutkan bahwa *training* untuk menyampaikan strategi perusahaan pada karyawan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan pengetahuan strategis karyawan dan memfasilitasi tumbuhnya rasa percaya (*trust*). Mendapat kepercayaan dari perusahaan dipersepsikan sebagai dukungan dan akan berpengaruh positif pada komitmen karyawan. Manajer sebagai karyawan yang mendapat akses ke pengetahuan strategis perusahaan sekaligus memiliki akses ke karyawan dapat diberdayakan sebagai perantara. Manajer perlu dipersiapkan untuk menjalankan peran ini.

Hewitt (2011) memperjelas pentingnya peran manajer dalam mempengaruhi keterikatan kerja karyawan. Teori persepsi atas dukungan organisasi menjelaskan keterkaitannya karena karyawan mempersonifikasikan hubungan organisasi dengan dirinya, dan menganggap cara pimpinan (manajer) berinteraksi dengan karyawan menggambarkan interaksinya dengan organisasi. Manajer diharapkan untuk peka pada kebutuhan karyawan.

Nonaka (1995) membedakan pengetahuan menjadi dua, yaitu pengetahuan terbatinkan dan pengetahuan eksplisit. Pengetahuan terbatinkan adalah pengetahuan yang melekat pada individu dan tidak dapat diamati dari luar. Nonaka dan Van Krogh (2009), Kogut dan Sander, Winter (dalam Kim, 2011) sepakat bahwa pengetahuan terbatinkan ini merupakan sumber dari keuntungan kompetitif bagi organisasi melampaui pengetahuan eksplisit yang berlaku universal. Pengetahuan terbatinkan terkait dengan kemampuan penginderaan, pengalaman, intuisi, mental model yang tidak dapat diartikulasikan atau bersifat implisit.

Dalam konteks keterikatan kerja karyawan, keterikatan dapat terjadi saat karyawan secara timbal balik mendapat kesempatan untuk memanfaatkan pengetahuan mereka sekaligus meningkatkan nilai aset mereka. Salah satu cara yang sesuai dengan

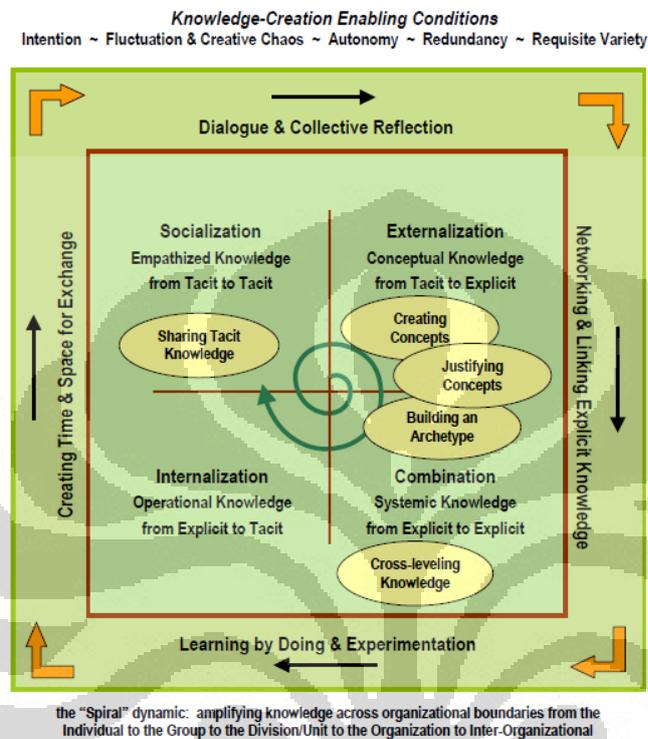
kebutuhan ini adalah solusi manajemen pengetahuan, yaitu merancang pekerjaan untuk pembelajaran dan kolaborasi (Jackson et al., 2003). Kolaborasi mengoptimalkan penerapan pengetahuan melalui hubungan antar fungsi dan disiplin, melalui berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Berbagi pengetahuan merupakan inti dari manajemen pengetahuan. Dalam berbagi pengetahuan, orang akan mencapai peningkatan level pemahaman yang lebih tinggi, saat ia membagikan dan menerapkan. Pengetahuan yang ditularkan dari satu orang ke orang lain akan menjadi semakin kaya makna dan manfaatnya. Pengetahuan yang digunakan, hasilnya semakin banyak disebarluaskan dan pemahaman dilipatgandakan, hingga pengetahuan kemudian menjadi terbatinkan. Pada akhirnya pengetahuan ini membantu orang untuk mengatasi tantangan dan menghasilkan kebijaksanaan (Dudley dalam Kim, 2011).

Evans (2003) menunjukkan peran manajer dalam membangun organisasi yang berdasarkan pengetahuan. Peran manajer yang penting antara lain adalah menyediakan informasi untuk karyawan membangun pemahaman mengenai mengapa suatu hal penting untuk dikerjakan. Karyawan perlu mendapat kesempatan untuk memahami situasi bisnis, melihat target perusahaan dan dampak dari pekerjaan yang mereka kerjakan, sekaligus kesempatan untuk menyampaikan ide maupun kecemasan atas masa depan mereka. Kesempatan semacam ini juga merupakan upaya mendorong terjadinya pembelajaran informal. Evans (2003) menekankan pula pentingnya peran manajer untuk membantu karyawan memahami nilai atas apa yang karyawan ketahui. Umpan balik yang tepat waktu dan tepat sasaran penting dalam membuat karyawan mengenali nilai yang dapat mereka berikan (*value add*) sehingga mereka dapat diharapkan untuk berkontribusi dalam kemajuan perusahaan.

Konsep serupa ditawarkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), yaitu konsep SECI. Konsep ini menjelaskan bagaimana pengetahuan dikonversi, sehingga pengetahuan yang sudah ada terlibat dalam suatu proses penciptaan pengetahuan baru. Konsep ini menggambarkan dengan jelas melalui spiral yang semakin lama semakin membesar, bahwa pengetahuan yang dibagikan tidak mengurangi kepemilikan pengetahuan. Keterikatan karyawan dapat dibangun dengan memperbanyak kemungkinan dan kondisi untuk membagikan dan memperoleh pengetahuan baru.

Ditekankan juga perlunya pimpinan dalam organisasi untuk membangun konteks sosial ("*Ba*") yang mempengaruhi secara positif hasil proses ini (Nonaka &

Konno; Nonaka et al.; Bryant dalam Nonaka & Krogh, 2009). Konteks sosial yang dimaksud dapat berupa jaringan, pertukaran informasi *online* dan pada komunitas. Gambar berikut ini menjelaskan konversi pengetahuan yang terjadi.



Gambar 2.1. Konversi pengetahuan menurut Nonaka dan Takeuchi (1995)

Sumber : <http://www.pmp-projects.org/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf>

Manager diharapkan dapat berperan aktif dalam memfasilitasi “*Ba*”, yang menggugah karyawan untuk berperan aktif dalam menggunakan pengetahuan yang dimilikinya. Interaksi antar pengetahuan akan memperbesar pengetahuan, yang selain mengikat karyawan sekaligus memperkaya organisasi.

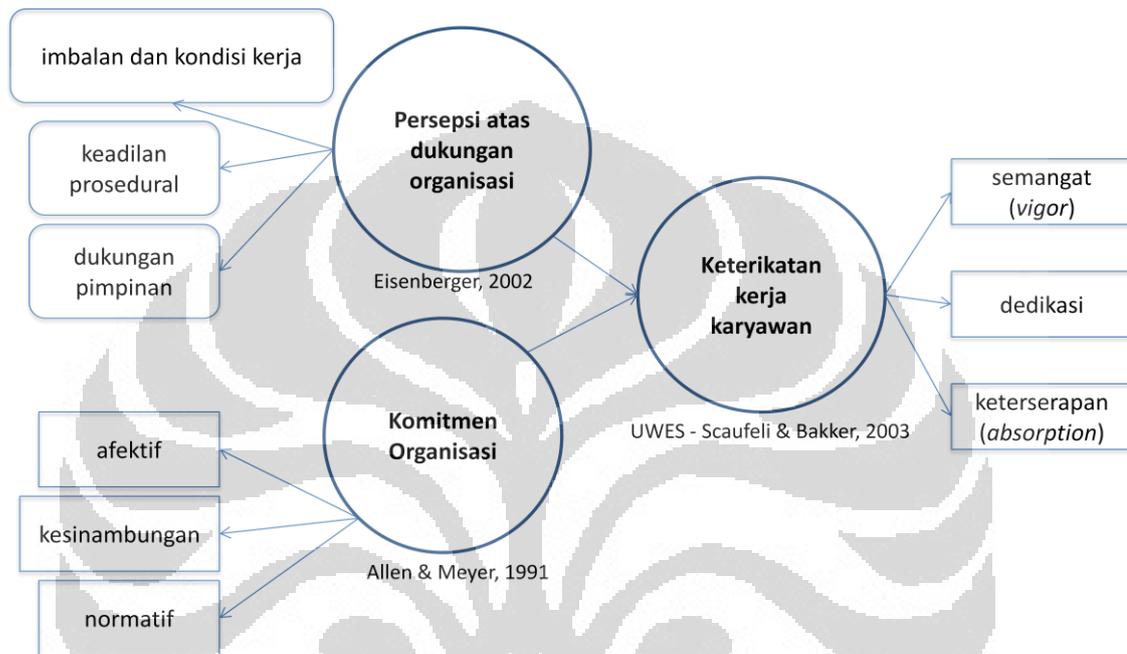
2.5 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir yang digunakan untuk penulisan ini merupakan kerangka berpikir yang ditujukan untuk *organizational diagnostic*. Di sini dilihat pengaruh keterikatan kerja karyawan, persepsi atas dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap pengelolaan perubahan.

Keterikatan kerja karyawan merupakan kondisi pikiran, sehingga dipengaruhi oleh persepsi. Persepsi yang dimaksud adalah persepsi karyawan atas apa yang diberikan oleh perusahaan, rekan kerja, dan lingkungan kerjanya. Konsep yang dipilih

untuk mengukur persepsi ini adalah persepsi atas dukungan organisasi (POS) yang akan dihubungkan dengan konsep Komitmen organisasi (OC) untuk mengamati pengaruhnya pada keterikatan kerja karyawan.

Kerangka berpikir dapat digambarkan dalam skema berikut ini:



Gambar 2.2. Kerangka Berpikir

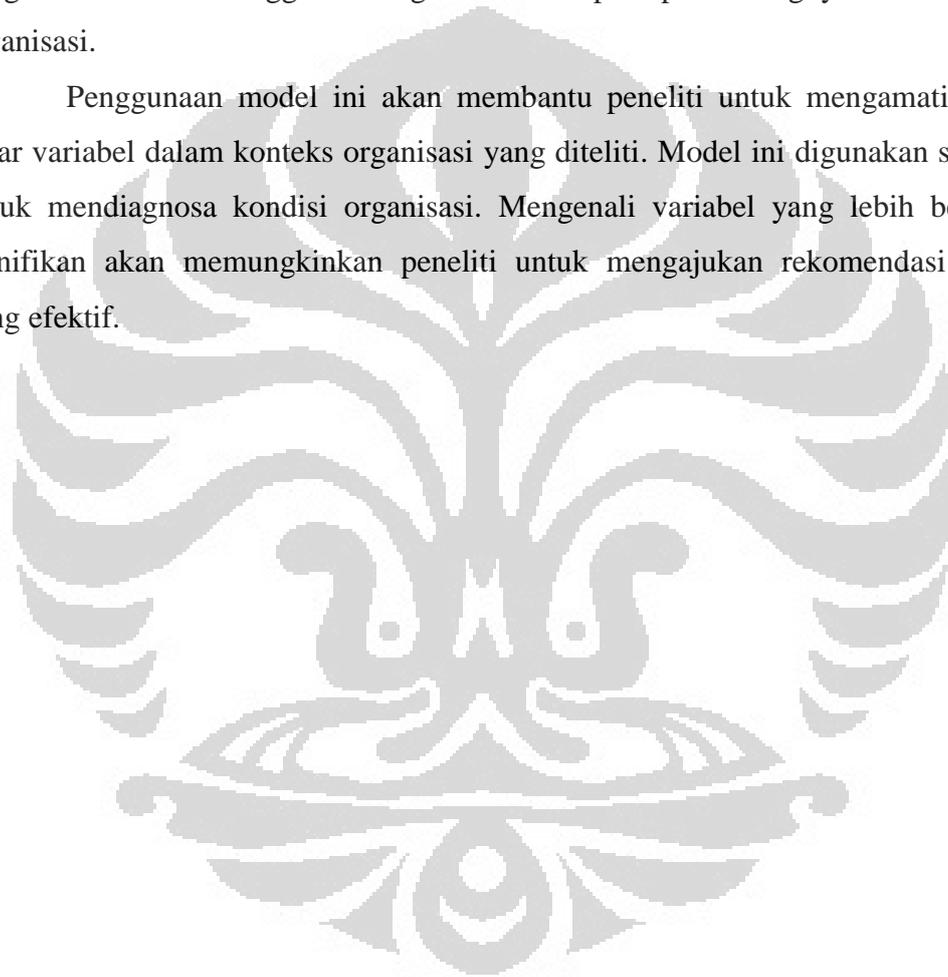
Keterikatan kerja karyawan menggunakan konsep Schaufeli dan Bakker (2003). Menurut Schaufeli dan Bakker (2003), keterikatan kerja karyawan ditunjukkan dengan tiga hal yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* ditunjukkan dengan adanya tingkat energi dan kemampuan bertahan terhadap krisis (resiliensi) yang tinggi, kesediaan untuk berusaha, tidak cepat merasa lelah dan tekun bertahan dalam mengatasi kesulitan (persistensi). Dedikasi dicirikan oleh kemampuan menemukan perasaan penting dari apa yang dikerjakannya sehari-hari, antusiasme, rasa bangga, rasa terinspirasi dan tertantang oleh pekerjaan. Sementara itu, *absorption* atau perasaan menyatu dengan pekerjaan ditandai dengan rasa senang yang total saat mengerjakan pekerjaan, hingga seseorang sulit dipisahkan dari pekerjaannya dan melupakan hal-hal yang lain.

Persepsi karyawan atas dukungan perusahaan menggunakan konsep yang diajukan oleh Eisenberger (2003) dalam *Organizational Support Theory*. Dalam konsep

ini, tiga hal yang merupakan antecedent persepsi karyawan atas dukungan perusahaan adalah imbalan (*reward*) yang disediakan organisasi berikut kondisi pekerjaan, keadilan prosedural dan dukungan pimpinan.

Komitmen Organisasi menggunakan uraian Allen dan Meyer (1991) yang mencakup komitmen afektif, kesinambungan dan normatif. Komitmen kesinambungan dijelaskan dengan persepsi karyawan atas dua hal, yaitu persepsi atas pengorbanan yang besar bila meninggalkan organisasi dan persepsi kurangnya alternatif di luar organisasi.

Penggunaan model ini akan membantu peneliti untuk mengamati hubungan antar variabel dalam konteks organisasi yang diteliti. Model ini digunakan sebagai alat untuk mendiagnosa kondisi organisasi. Mengenali variabel yang lebih berpengaruh signifikan akan memungkinkan peneliti untuk mengajukan rekomendasi intervensi yang efektif.



BAB III

RANCANGAN PENELITIAN

Bab ini menguraikan rancangan penelitian yang digunakan untuk mengenali faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan pada perusahaan X. Dengan mengenali faktor yang tepat, dapat disusun rekomendasi untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan yang sesuai dengan kondisi organisasi.

3.1 Metode dan Ruang Lingkup Penelitian

Tulisan ini ditujukan untuk mendiagnosa kondisi organisasi. Metode yang dipilih adalah yang sesuai untuk mengenali kondisi organisasi spesifik. Proses *organizational diagnostic* merupakan aktivitas yang berupaya memahami secara sadar kondisi suatu organisasi, dengan kegunaan utama lebih pada tindakan yang akan dilakukan sebagai intervensi. Fokus *organizational diagnostic* berbeda dalam situasi yang berbeda. Diagnostik yang ditujukan untuk pengembangan atau peningkatan akan berbeda dari diagnostik yang ditujukan untuk perbaikan atau penyelesaian masalah, meski metodologinya sama. (<http://rapidbi.com/organizationaldiagnosisanddevelopment/>)

Alderfer (1980) juga menjelaskan bahwa *organizational diagnostic* adalah proses yang berdasar pada ilmu tingkah laku untuk memasuki sistem organisasi manusia, mengumpulkan data yang valid mengenai pengalaman manusia dalam suatu sistem organisasi dan menyediakan informasi kembali kepada sistem organisasi untuk meningkatkan pemahaman mengenai sistem organisasi pada para anggotanya. Tujuan *organizational diagnostic* adalah untuk membangun kesatuan pemahaman yang luas di antara sistem organisasi, dan berdasarkan kesamaan pemahaman ini mengentukan apakah suatu perubahan diinginkan. Dalam metode ini, teknik dan teori diagnostik digunakan untuk memahami sistem organisasi menurut apa yang dialami dan terjadi dalam organisasi, bukan dengan mencocokkan metode atau konklusi yang sudah ada untuk diterapkan dalam organisasi.

Metode yang dipilih adalah metode kuantitatif. Data diperoleh dari respon karyawan terhadap kuisisioner keterikatan kerja karyawan yang dihubungkan dengan persepsi karyawan atas dukungan organisasi dan tingkat komitmen organisasi

karyawan. Keuntungan menggunakan data kuantitatif adalah pengumpulan data ini dapat digunakan untuk menarik simpulan mengenai sistem organisasi secara obyektif.

3.2 Subyek penelitian

3.2.1 Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan bergerak di bidang pabrikan yang menyediakan produk bagi industri barang konsumen. Industri pabrikan semacam ini rentan pada kompetisi, sehingga diperlukan inisiatif perubahan yang sinambung demi tetap meningkatkan nilai untuk para shareholdersnya. Peran serta karyawan dalam setiap inisiatif perubahan sangat penting. Inisiatif perusahaan ditujukan pada peningkatan produktivitas yang berujung pada perbaikan *profitability*. Karyawan merupakan aset terpenting, karena memiliki karyawan yang berkomitmen dan terlibat dalam perubahan mendukung keberhasilan pencapaian strategi perusahaan.

Visi perusahaan dalam lima tahun ke depan dirumuskan dalam tema lima tahunan “Menyongsong 2015” yang menyampaikan target ambisius dan pertumbuhan bertujuan berdasarkan tiga pilar utama, yaitu mempertimbangkan kepentingan pelanggan, berani tampil beda dan tetap jujur. Dalam konteks perkembangan ekonomi dunia yang berkembang dengan amat cepat, perusahaan bertujuan untuk mencapai strateginya melalui kepemimpinan yang tangguh dan kreativitas para karyawannya. Demi mencapai visi ini, fokus diberikan pada memastikan terjadinya keselarasan (*alignment*), kesamaan tujuan, memperjelas asumsi (melalui ASK=*actively seek knowledge*) dan kesediaan mengambil resiko.

Segenap kegiatan diarahkan untuk mencapai visi ini dengan melandaskan pada lima dasar yaitu klien, manusia, kreativitas, sustainabilitas dan kemandirian. Situasi ini belum tercapai, dengan masih adanya silos, fokus pada KPI masing-masing yang kerap terbentur dengan KPI bagian lain, masih adanya pemborosan pada pengulangan penemuan yang sama (*reinventing the wheel*), akibat kurangnya rasa percaya sehingga semangat untuk saling berbagi pengetahuan belum sepenuhnya terjadi.

“Menyongsong 2015” mengarahkan optimalisasi sumber daya untuk fokus pada klien, menghasilkan ide-ide kreatif baru yang berbeda dan menjaga kepercayaan. Klien di sini bukan hanya para klien organisasi (klien eksternal), melainkan juga klien internal, yaitu rekan kerja yang terkait. Diharapkan terjalin kepercayaan sehingga

berbagi pengetahuan dan kolaborasi terjadi. Dengan berbagi pengetahuan, selain pengulangan penemuan yang sama dapat dihentikan, budaya belajar juga diharapkan dapat ditumbuhkembangkan. Kolaborasi dalam kelompok dan antar kelompok akan mempercepat proses pembelajaran dan pengembangan baik individu, kelompok maupun organisasi. Budaya belajar juga akan memudahkan pelaksanaan program pembelajaran dan pengembangan untuk disusun sebagai pendukung, bukan sumber penghambat kegiatan sehari-hari.

Melalui praktek berbagi pengetahuan, yang menghemat sumber daya karyawan dengan fasilitas belajar dari pengalaman dan pemahaman orang lain, alokasi waktu kerja dapat dihemat. Pengurangan volume kerja akibat efektivitas pelaksanaan pekerjaan, memungkinkan karyawan untuk lebih memiliki inisiatif untuk mencari penyempurnaan proses kerja yang terus berkelanjutan. Diharapkan, karyawan akan memiliki motivasi internal untuk terus belajar dan mengembangkan diri, kelompok dan akibatnya juga mengembangkan perusahaan.

Salah satu inisiatif perubahan yang penting untuk memperbaiki kemampuan pemantauan *profitability* secara global adalah penerapan sistem baru SAP. Penerapannya dilakukan bertahap sejak 2008. Di Indonesia, penggunaan sistem SAP resmi dimulai Februari 2010 pada seluruh proses bisnis. Berbagai perubahan dilakukan menyesuaikan dengan struktur kerja SAP. Perubahan ini mengakibatkan perubahan pada posisi, pekerjaan fungsional, tuntutan kompetensi dan kebutuhan pembelajaran dan pengembangan.

Dalam upaya implementasi sistem baru, perusahaan menuntut karyawan memiliki kompetensi yang berbeda dengan yang telah dimiliki. Untuk mengejar kesesuaian kompetensi ini, rekrutmen baru dan proses *training* banyak dilakukan. Fokus pada kelompok inti sebagai motor perubahan menyebabkan gesekan antar karyawan, karena tidak semua mendapat kesempatan yang sama.

Perbedaan kesempatan juga berdampak pada perbedaan penguasaan sistem, yang kemudian berbeda pula kesiapan mereka menghadapi perubahan. Perbedaan ini diduga disebabkan oleh berbedanya persepsi antara karyawan dengan perusahaan mengenai dukungan yang diperlukan oleh karyawan dan yang diberikan oleh perusahaan. Perbedaan komitmen juga dapat mempengaruhi persepsi karyawan atas besaran dukungan perusahaan pada mereka.

Gesekan semacam ini mengganggu proses penyesuaian dengan sistem maupun berbagai inisiatif baru yang akan diterapkan perusahaan. Inisiatif yang biasanya melibatkan investasi yang tidak sedikit tanpa didukung karyawan akan sulit untuk berhasil. Kondisi semacam ini tidak menguntungkan untuk menghadapi tuntutan industri yang mengharuskan karyawan untuk terus meningkatkan kompetensi. Tuntutan tidak berhenti pada implementasi SAP beserta optimalisasi penggunaannya saja, melainkan pemenuhan standarisasi bisnis seperti berbagai sertifikasi ISO dan praktek *best practice* lain. Kesempatan belajar yang seharusnya menjadi fasilitas untuk pengembangan kompetensi justru berpotensi mengganggu kelancaran tugas harian.

Selain itu, penilaian kinerja yang kurang penekanan pada kerja tim juga menyebabkan rasa percaya (*trust*) kurang tumbuh baik. Tidak adanya komponen penilaian kinerja untuk berbagi pengetahuan juga tidak menciptakan suasana yang mendorong berbagi pengetahuan. Kapabilitas spesifik profesional (misalnya *perfumer*, *flavourist*, analis) dinilai sebagai kapabilitas pribadi, sehingga selain meningkatkan ketergantungan organisasi pada orang-orang tertentu, juga kurang menumbuhkan potensi baru yang mendukung kelancaran suksesi dalam perusahaan.

Kurangnya kepercayaan menjelaskan tidak efektifnya berbagi pengetahuan antar karyawan, sehingga masalah yang sama dicarikan pemecahan yang serupa oleh orang-orang yang berbeda di waktu yang berbeda. Pembelajaran dari pengalaman karyawan lain tidak berjalan, padahal pengetahuan terbantukan dari begitu banyak karyawan lama yang berpengalaman dapat menjadi sumber informasi untuk pemecahan masalah. Kepadatan tugas dengan suasana yang penuh tuntutan dengan dukungan lingkungan yang minimal, karyawan mudah merasa lelah dan kehilangan motivasi.

Manajer diharapkan dapat mengambil tempat strategis dalam situasi ini, untuk menjembatani kebutuhan organisasi dan karyawan. Untuk menjalankan tugas ini, manajer harus mampu mengenali masalah yang terjadi pada para karyawan yang dipimpinya. Manajer juga perlu mengenali kemampuan dan ketrampilan yang perlu dikembangkan dalam menjalankan fungsi ini.

3.2.2 Gambaran responden penelitian

Berdasarkan hasil pengumpulan data, 46 responden dari total populasi target sebanyak 85 orang karyawan yang bekerja di pabrik, terdiri atas tim *supply chain*, tim *finance* dan tim *corporate compliance*, berikut ini gambaran mengenai responden penelitian.

Tabel 3.1. Karakteristik responden

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	22	47.8
	Perempuan	24	52.2
Usia	<= 25 tahun	3	6.5
	26-30 tahun	10	21.7
	31-35 tahun	15	32.6
	36-40 tahun	12	26.1
	41-45 tahun	3	6.5
	46-50 tahun	2	4.3
	> 51 tahun	1	2.2
Lama Kerja	< 2 tahun	10	21.7
	2-4 tahun	22	47.8
	5-8 tahun	7	15.2
	> 8 tahun	7	15.2
Pendidikan	SMA	4	8.7
	D3	6	13.0
	S1	33	71.7
	S2	2	4.3
	NA	1	2.2
Level	Staf	34	73.9
	Manajerial	9	19.6
	Profesional	3	6.5

Berdasarkan jenis kelamin, hampir seimbang antara responden laki-laki dan perempuan. Pendidikan terakhir terbanyak adalah S1, mendominasi sebesar 71,7%. Rata-rata usia responden adalah 34 tahun dengan rata-rata masa kerja sekitar 5 tahun. Bagian terbesar adalah karyawan dengan masa kerja antara 2-4 tahun, yang direkrut sekitar persiapan implementasi sistem baru sebagai pemicu perubahan besar yang terjadi pada organisasi. Staf merupakan bagian terbesar, 73,9% diikuti oleh manajer sebanyak 19,6% dan sisanya adalah profesional. Baik manajer maupun profesional berada pada level manajerial. Perbedaan antar kedua kelompok ini adalah profesional tidak memiliki karyawan untuk dikelola. Penelitian ini difokuskan untuk manajer yang akan diberdayakan untuk memimpin perubahan untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Ini sebabnya, manajer dengan anak buah dibedakan agar dapat memperoleh perhatian khusus.

Sumber data yang digunakan adalah karyawan PT X yang berlokasi di pabrik, tidak termasuk tenaga *outsourcing*. Pertimbangan tidak mengikutsertakan tenaga *outsourcing* adalah adanya dugaan kelompok karyawan *outsourcing* akan memiliki jenis persepsi dukungan dan komitmen yang dipengaruhi dan atau mengarah ke

perusahaan *outsourcing*, sehingga akan menimbulkan bias. Karyawan yang diikutsertakan adalah karyawan yang lokasi kerjanya di pabrik, dengan pertimbangan merupakan bagian yang terbesar, dan telah diputuskan untuk menjadi proyek percontohan dalam pengembangan organisasi.

3.3 Pengembangan alat ukur

Alat ukur yang digunakan merupakan adaptasi dari alat ukur yang sudah ada. Adaptasi dilakukan melalui proses alih bahasa dan memasukkan konteks lokal dan spesifik pada situasi subyek penelitian.

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah UWES (*Utrecht Work Engagement Survey*) karya Schaufeli dan Bakker (2003) untuk mengukur keterikatan kerja karyawan, *Organizational Commitment* yang disusun oleh Allen dan Meyer (1991) untuk mengukur dugaan pengaruh komitmen organisasi terhadap keterikatan kerja karyawan dan *Perceived Organizational Support* yang disusun oleh Eisenberger (2002) digunakan untuk mengukur dugaan pengaruh persepsi atas dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja karyawan.

Ketiga kuisisioner ini kemudian diadaptasi untuk diuji coba. Alat ukur hasil adaptasi ini terdiri dari total 71 item pertanyaan, yaitu 17 item WE, 18 item OC dan 36 item POS. Untuk keperluan uji coba, kuisisioner disebarkan kepada 50 responden. Uji coba tidak dilakukan pada organisasi yang diteliti, karena keterbatasan jumlah populasi. Responden ujicoba dikumpulkan dari luar organisasi. Responden yang dipergunakan berasal dari beberapa organisasi yang berbeda, namun dengan karakteristik yang serupa dengan populasi, yaitu karyawan aktif berstatus bukan *outsourcing*. Dari hasil pengumpulan data ujicoba, responden yang mengembalikan tepat waktu sebanyak 34 orang.

Berdasarkan hasil trial ini, dilakukan uji reliabilitas untuk menentukan item yang memiliki reliabilitas memadai untuk digunakan dalam penelitian. Uji validitas yang digunakan adalah *face validity*, dengan memastikan penyusunan kalimat dalam kuisisioner sesuai dengan yang ingin ditemukan melalui respon yang akan diperoleh sesuai arahan *expert opinion* dosen pembimbing dan *peer review*. Berdasarkan uji ini, item yang selanjutnya digunakan untuk penelitian sebanyak 63 item, terdiri dari 17 item untuk keterikatan kerja karyawan, 28 item untuk persepsi atas dukungan organisasi dan

18 item untuk komitmen organisasi. Gambaran lengkap mengenai alat ukur yang digunakan dan hasil ujicoba masing-masing variabel disajikan berikut ini.

3.3.1 Keterikatan kerja karyawan

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah UWES (*Utrecht Work Engagement Survey*) Schaufeli dan Bakker (2003) untuk mengukur keterikatan kerja karyawan. Alat ukur ini terdiri dari 17 item yang terdiri dari tiga bagian besar yaitu *absorption* (6 item), *dedication* (5 item) dan *vigor* (6 item). Hasil analisis atas uji coba untuk WE adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2. Hasil uji reliabilitas WE

		Cronbach's Alpha	N of Items	Mean		item no.
WE	keterserapan	.573	6	25.00	4.17	1,18,36,37,54,55
WE	dedikasi	.917	5	22.00	4.40	21,28,39,46,57
WE	semangat	.781	6	25.97	4.33	2,3,19,20,38,56

Setelah diujikan, ketujuh belas item dapat digunakan, dengan satu revisi pada item 18 dari dimensi *keterserapan (absorption)*.

Alat ukur menggunakan 6 skala dari 1 hingga 6 yang menunjukkan frekuensi responden menyetujui pernyataan yang ada dalam kuisioner. Skala 1 mewakili “tidak pernah”, skala 2 “jarang”, skala 3 “kadang-kadang”, skala 4 “sering”, skala 5 “sangat sering” dan skala 6 “selalu”. Frekuensi dapat memberi gambaran mengenai pengalaman karyawan.

Untuk menentukan tingkat keterikatan (*engagement*) karyawan secara individu, digunakan norma individu sesuai manual yang diterbitkan Schaufeli dan Bakker (2003) dengan menggunakan persentil. Persentil 75 hingga 95 masuk kategori tinggi, sementara di atas persentil 95 dikategorikan sangat tinggi. Selanjutnya, yang disebut kelompok yang mengalami keterikatan (*engaged*) adalah penjumlahan kategori tinggi dengan kategori sangat tinggi.

3.3.2 Persepsi karyawan atas dukungan perusahaan

Alat ukur persepsi atas dukungan organisasi yang disusun oleh Eisenberger (2002) digunakan untuk mengukur dugaan pengaruh persepsi atas dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja karyawan. Alat ukur ini aslinya terdiri dari 36 item, yaitu

imbangan yang disediakan organisasi dan kondisi bekerja (13 item), keadilan prosedural (12 item) dan dukungan pimpinan (11 item).

Hasil ujicoba untuk persepsi atas dukungan organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3. Hasil uji reliabilitas POS

		Cronbach's Alpha	N of Items	Mean		item no.
POS	Imbalan dan kondisi kerja	.670	13	53.94	4.15	7,24,31,32,42,43,47,51,53,61,62,69,71
POS	Keadilan prosedural	.767	12	49.44	4.12	6,8,9,12,14,15,22,23,26,41,59,68
POS	Dukungan pimpinan	.738	11	43.97	4.00	5,10,25,27,29,35,44,45,50,60,63

Berdasarkan hasil ini, diputuskan untuk membuang 8 item dari persepsi atas dukungan organisasi. Rincian item yang tidak digunakan adalah empat item dari dimensi imbalan dan kondisi kerja, dua item dari dimensi keadilan prosedural dan dua item dari dimensi dukungan pimpinan.

Hasil perbaikan dapat dilihat pada tabel 3.4.

Tabel 3.4. Hasil uji reliabilitas POS setelah perbaikan

		Cronbach's Alpha	N of Items	Mean		item no.
POS	Imbalan dan kondisi kerja	.783	9	36.91	4.10	7,24,31,42,43,47,61,62,69
POS	Keadilan prosedural	.813	10	41.74	.17	8,12,14,15,22,23,26,41,59,68
POS	Dukungan pimpinan	.774	9	35.59	3.95	5,10,25,29,35,44,45,60,63

Setelah diujicobakan, yang dapat digunakan sebanyak total 28 item. Item yang dapat digunakan adalah: imbalan yang disediakan organisasi dan kondisi bekerja (9 item), keadilan prosedural (10 item) dan dukungan pimpinan (9 item). Alat ukur ini menggunakan enam skala, 1 sampai 6 berturut-turut mewakili sangat tidak setuju, tidak setuju, agak tidak setuju, agak setuju, setuju dan sangat setuju.

3.3.3 Komitmen organisasi

Peneliti memilih menggunakan kuisioner komitmen organisasi yang disusun oleh Allen dan Meyer (1991) untuk mengukur dugaan pengaruh komitmen organisasi terhadap

keterikatan kerja karyawan. Dalam versi aslinya, kuisisioner ini terdiri dari 18 item, mencakup komitmen afektif (6 item), kesinambungan (6 item) dan normatif (6 item). Setelah diujikan, seluruhnya dapat digunakan dengan revisi di satu item, yaitu item nomor 52 bagian dari komitmen kesinambungan. Alat ukur ini juga menggunakan 6 skala, 1 sampai 6 berturut-turut mewakili sangat tidak setuju, tidak setuju, agak tidak setuju, agak setuju, setuju dan sangat setuju.

Hasil ujicoba terhadap 34 responden adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5. Hasil uji reliabilitas OC

		Cronbach's Alpha	N of Item s	Mean		item no.
OC	Afektif	.862	6	25.15	4.19	4,11,40,58,64,6
OC	Kesinambungan	.609	6	14.00	2.33	16,17,33,34,52,70
OC	Normatif	.886	6	19.26	3.21	13,30,48,49,66,67

Berdasarkan hasil ini, item 52 dari dimensi kesinambungan perlu diperbaiki.

3.4 Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuisisioner pada seluruh karyawan PT X yang bekerja di lingkungan pabrik. Penyebaran kuisisioner dilakukan melalui *e-mail* setelah mendapat persetujuan pihak manajemen.

Kuisisioner disebarkan mulai tanggal 29 Mei 2012 menggunakan fasilitas *email*, untuk tim *Supply Chain* dan *Corporate Compliance*, sementara mulai tanggal 31 Mei 2012 untuk tim *Finance*. Sekitar 30 karyawan tidak rutin mengakses *email* atau tidak mendapat akses *email*, sehingga penyebaran kuisisioner juga dilakukan melalui kuisisioner tercetak. Untuk yang tercetak, baik penyebaran maupun pengumpulan kembalinya relatif lebih sulit.

3.4.1 Persiapan

Dalam tahap persiapan ini, peneliti mengumpulkan informasi dan dokumen yang dapat menggambarkan situasi perusahaan. Informasi yang diperoleh digunakan untuk menganalisis kondisi perusahaan. Analisis kondisi perusahaan dilakukan menggunakan kaleidoskop perubahan dan analisis jaringan sosial yang pernah dilakukan Mei 2011 terkait implementasi sistem integral SAP pada PT X.

Perusahaan menaruh perhatian khusus atas rendahnya keterikatan kerja karyawan, terbukti dengan dilakukannya survei global untuk mengukur keterikatan kerja karyawan. Lebih lanjut, perusahaan membentuk tim untuk menindaklanjuti masalah keterikatan kerja karyawan. Peneliti juga mengikuti *Focus Group Discussion* yang dilakukan untuk mendalami masalah ini.

Selain mendalami masalah yang terjadi dalam organisasi, peneliti juga melakukan studi literatur untuk mendapatkan landasan teoritis mengenai keterikatan kerja karyawan. Pada tahap ini, dikenali dua teori yang dapat dimanfaatkan untuk memahami keterikatan kerja karyawan. Kedua teori yang dihubungkan dengan keterikatan kerja karyawan adalah teori Eisenberger (2002) yaitu Persepsi atas dukungan organisasi dan teori Komitmen organisasi (Allen & Meyer, 1991).

Setelah itu, peneliti melakukan adaptasi tiga kuisisioner, yaitu UWES (Schaufeli & Bakker, 2003), Persepsi atas dukungan organisasi (Eisenberger, 2002) dan Komitmen organisasi (Allen & Meyer, 1991) menjadi satu kuisisioner berisi 71 item. Setelah melalui uji validitas dan reliabilitas, item yang selanjutnya digunakan untuk penelitian sebanyak 63 item, terdiri dari 17 item untuk keterikatan kerja karyawan, 28 item untuk persepsi atas dukungan organisasi dan 18 item untuk komitmen organisasi.

Statistik deskriptif akan digunakan sebagai analisis data tambahan untuk memperkaya hasil penelitian. Variabel keterikatan kerja karyawan dikategorikan menjadi lima menggunakan persentile sesuai dengan manual alat ukur (Schaufeli & Bakker, 2003). Kedua variabel bebas penelitian yaitu komitmen organisasi dan persepsi atas dukungan organisasi dikategorikan menjadi dua, yaitu tinggi dan rendah. Pengkategorisasian dilakukan dengan membandingkan skor dengan *mean* per masing-masing variabel. Jika skor lebih rendah dari nilai rata-rata dikategorikan rendah, jika skor lebih tinggi dari nilai rata-rata, maka dikategorikan tinggi.

3.4.2 Pengambilan Data

Kuisisioner disebarkan pada responden di PT X dengan populasi sebanyak 85 orang. Data yang akan diperoleh dari kuisisioner ini akan diolah dengan menggunakan aplikasi SPSS 17.

Pengambilan data dilakukan selama dua minggu. Kuisisioner disebarkan melalui fasilitas *e-mail* untuk responden yang memiliki akses *e-mail*, dan disediakan juga

kuisisioner tercetak untuk yang tidak memiliki akses *e-mail*. Total kuisisioner yang disebar sejumlah 85, dengan 46 data yang dapat diterima kembali.

Kendala yang dihadapi saat pengumpulan data lebih disebabkan oleh pengaturan waktu yang kurang tepat. Kuisisioner baru dapat disebar akhir bulan, yang merupakan waktu sibuk bagi sebagian besar responden, terkait dengan waktu tutup buku. Selain kesibukan responden, sekitar 30% populasi bekerja di lapangan tanpa akses *e-mail* atau tidak setiap hari mengakses *e-mail*. Meskipun untuk kelompok ini telah disiapkan kuisisioner yang tercetak, tingkat pengembaliannya sangat rendah.

3.4.3 Pengolahan Data

Data kuisisioner diolah menggunakan statistik deskriptif untuk mendapatkan klasifikasi tinggi dan rendah untuk dua variabel bebas, sementara untuk variabel terikat digunakan lima kategori. Selain itu, analisis regresi dilakukan untuk mendapat gambaran mengenai faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan. Berdasarkan analisis ini, akan disusun rekomendasi solusi untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Rekomendasi ini akan disesuaikan dengan situasi organisasi dengan memanfaatkan pendekatan manajemen pengetahuan.

Data akan dianalisis dengan melihat hubungan mana yang lebih kuat antara persepsi dukungan dari perusahaan dan komitmen organisasi terhadap keterikatan kerja karyawan. Nilai *mean* terendah akan dipertimbangkan dalam penyusunan intervensi, karena diasumsikan paling membutuhkan perbaikan. Intervensi yang dipilih didasarkan pada besaran regresi antar variabel yang menunjukkan pengaruh yang lebih besar. Pengaruh yang besar menunjukkan potensi dampak yang akan dihasilkan oleh intervensi yang direncanakan.

Apabila persepsi dukungan perusahaan yang berhubungan lebih kuat, maka intervensi akan difokuskan dengan memperbaiki persepsi karyawan. Persepsi karyawan biasanya merupakan pemikiran karyawan yang juga dipengaruhi oleh persepsi umum yang berkembang di sekitarnya, sehingga konsep SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995) dapat digunakan untuk mengevaluasi dan memperbaiki persepsi ini. Mungkin terjadi persepsi tidak tepat karena kurangnya informasi yang tepat sampai ke tangan karyawan. Peran manajer di sini amat penting, karena mereka adalah kaca mata yang digunakan karyawan untuk memandang organisasi dan kaca mata yang digunakan organisasi untuk melihat karyawan. Untuk itu, manajer perlu memastikan bahwa ia memberikan

gambaran yang mendekati aktual untuk kedua belah pihak. Dalam rangka keterikatan kerja, Hewitt (2011) menekankan peran manager sebagai *enabler*, yang memungkinkan perubahan dalam keterikatan kerja terjadi.

Untuk mempengaruhi pemikiran karyawan, transfer pengetahuan dapat menggunakan empat cara yang tersusun dalam konsep spiral SECI yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi (*combination*) dan internalisasi. Sosialisasi merupakan proses konversi pengetahuan terbatinkan dari satu individu menjadi pengetahuan terbatinkan invididu lain yang terjadi melalui kegiatan bersama dan hubungan yang langsung kedua individu. Proses ini banyak dipengaruhi konteks dan sulit diformalkan, memerlukan adanya saling percaya antar individu yang terlibat. Eksternalisasi adalah proses mengeksplisitkan pengetahuan terbatinkan dalam bentuk catatan, gambar, dokumen, sehingga bisa dipahami individu lain. Kombinasi merupakan proses konversi pengetahuan eksplisit menjadi eksplisit, melalui kombinasi berbagai media untuk menghasilkan ide dan informasi yang lebih baik. Internalisasi merupakan proses konversi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan terbatinkan, melalui hubungan yang dilakukan dengan orang lain dan kegiatan belajar sambil mempraktekkannya dalam pekerjaan.

Konsep SECI ini dapat diterapkan untuk menularkan keterikatan kerja antar manajer, baru kemudian kepada para karyawan yang menjadi tanggung jawab mereka. Pada dasarnya, manajer perlu memiliki keterikatan kerja terlebih dahulu sebelum mengajak dan mengusahakan karyawan lain untuk memiliki keterikatan kerja.

Bila komitmen organisasi yang lebih kuat hubungannya, pendekatan yang digunakan perlu lebih bersifat pribadi, mempertimbangkan komitmen organisasi biasanya sifatnya lebih pribadi dan pengaruh lingkungan lebih terbatas. Ada pula pendekatan yang sifatnya lebih umum, yaitu dengan cara memungkinkan karyawan terpapar dengan strategi dan sasaran organisasi. Komitmen afektif adalah sasaran pendekatan ini, dengan mengupayakan ikatan emosional dengan tujuan dan nilai organisasi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Uji Asumsi

Uji asumsi dilakukan untuk melihat apakah syarat-syarat penggunaan uji statistik *multiple linear regression analysis* (analisis regresi linier berganda) dapat terpenuhi. Secara statistik dilakukan tiga uji asumsi, yaitu uji normalitas, uji linieritas dan uji multikolinieritas.

Uji Normalitas Data dilakukan untuk melihat apakah distribusi data membentuk kurva normal atau tidak. Dari hasil uji menggunakan Kolmogorov-Smirnov Z, didapatkan hasil nilai p untuk keterikatan kerja karyawan, persepsi atas dukungan organisasi dan komitmen organisasi berturut-turut sebesar 0.392, 0.161 dan 0.650. Uji normalitas pada ketiga variabel menunjukkan nilai p lebih dari 0,05 yang menunjukkan populasi berdistribusi normal.

Uji Linieritas Hubungan dilakukan untuk melihat apakah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat merupakan hubungan yang linier atau tidak. Dari hasil didapatkan nilai p antara persepsi atas dukungan organisasi dan keterikatan kerja karyawan sebesar 0.716 sementara antara komitmen organisasi dengan keterikatan kerja karyawan sebesar 0.058. Terlihat bahwa semua nilai p lebih besar dari 0,05, sehingga mengkonfirmasi bahwa semua hubungan linier.

Uji Non Multikolinieritas dilakukan untuk melihat apakah terjadi hubungan yang sangat kuat antar variabel bebas. Dikatakan terlalu kuat jika korelasi antar variabel bebas $> 0,8$. Dari hasil didapatkan nilai $r = 0,258$. Nilai ini di bawah 0,8, berarti asumsi non multikolinieritas ini terpenuhi.

4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dihitung dengan metode koefisien *alpha cronbach*. Koefisien reliabilitas untuk tes ini dengan jumlah item sebanyak 63 item adalah sebesar 0,937. Mempertimbangkan masing-masing bagian memiliki dimensi yang berbeda, pengukuran reliabilitas juga dilakukan atas masing-masing dimensi, dengan hasil seperti tabel berikut:

Tabel 4.1. Hasil uji reliabilitas alat ukur penelitian

		Cronbach's Alpha	N of Items	Mean		item no.
WE	keterserapan	.789	6	26.28	4.38	1, 3, 8, 9, 14, 15
WE	dedikasi	.845	5	23.30	4.66	5, 6, 11, 13, 17
WE	Semangat (vigor)	.831	6	25.72	4.29	2, 4, 7, 10, 12, 16
OC	Afektif	.709	6	26.85	4.47	1, 8, 11, 13, 14, 15
OC	Kesinambungan	.772	6	20.85	3.47	3, 4, 6, 7, 12, 18
OC	Normatif	.891	6	20.13	3.36	2, 5, 9, 10, 16, 17
POS	Imbalan dan kondisi kerja	.725	9	34.41	3.82	25, 29, 32, 33, 36, 40, 41, 44, 45
POS	Keadilan prosedural	.633	10	39.13	3.91	20, 21, 22, 23, 24, 27, 31, 37, 43, 46
POS	Dukungan pimpinan	.815	9	37.63	4.18	19, 26, 28, 30, 34, 35, 38, 39, 42

Kaplan dan Sacuzzo (2005) menyatakan bahwa sebuah tes dikatakan reliabel jika memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,7 sampai 0,8. Koefisien alpha yang didapat menunjukkan dimensi POS keadilan prosedural realibilitasnya kurang dari yang diharapkan. Pada dimensi keadilan prosedural, besaran varians dari skor responden (*observed scores*) merupakan *varians true score* sebesar 63, 3% dari target yang diharapkan 70%, sementara *varians error* (*content sampling error* dan *content heterogeneity error*) lebih besar dari 30% yang diharapkan.

4.3 Uji regresi

Untuk analisis selanjutnya, peneliti melakukan analisis regresi linier berganda. Regresi dilakukan untuk menguji pengaruh antara persepsi atas dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap keterikatan kerja karyawan, secara simultan dan secara parsial.

Tabel 4.2. Uji korelasi POS dan OC terhadap WE

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.623 ^a	.388	.359	.64682

Tabel 4.3. Uji signifikansi (uji F)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.387	2	5.694	13.609	.000 ^a
	Residual	17.990	43	.418		
	Total	29.377	45			

Pengaruh komitmen organisasi dan persepsi atas dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja karyawan diperoleh hasil R (korelasi ganda) = 0,623, dengan R² = 0,388. Uji F dilakukan untuk melihat nilai R² tersebut signifikan atau tidak. Nilai F = 13,609, dengan p = 0,000. Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara komitmen organisasi dan persepsi atas dukungan organisasi secara bersama-sama terhadap keterikatan kerja karyawan sebesar 38,8%.

Tabel 4.4. Uji regresi POS dan OC terhadap WE

Relasi	Koefisien regresi (b)	t	P	Hasil
Persepsi atas dukungan organisasi (POS) → Keterikatan kerja karyawan (WE)	0,863	4,444	0,000	Sig.
Komitmen organisasi (OC) → Keterikatan kerja karyawan (WE)	0,088	0,556	0,581	-

Tabel 4.5. Uji regresi dimensi POS terhadap WE

Relasi	Koefisien regresi (b)	t	P	Hasil
(POS) Imbalan dan kondisi kerja → Keterikatan kerja karyawan	-0,269	-0,915	0,365	-
(POS) Keadilan prosedural → Keterikatan kerja karyawan	0,201	0,884	0,381	-
(POS) Dukungan pimpinan → Keterikatan kerja karyawan	0,973	3,437	0,001	Sig.

Regresi menunjukkan bahwa variabel yang secara signifikan mempengaruhi keterikatan kerja karyawan adalah persepsi atas dukungan organisasi. Regresi dimensi persepsi atas dukungan organisasi menunjukkan hubungan yang signifikan hanya dimensi dukungan pimpinan, dengan koefisien regresi sebesar 0,973. Hasil ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara persepsi karyawan atas dukungan pimpinan dengan tingkat keterikatan kerja karyawan. Semakin tinggi persepsi karyawan atas dukungan pimpinan, akan semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan, dan semakin rendah persepsi karyawan atas dukungan pimpinan, akan semakin rendah tingkat keterikatan kerja karyawan.

Sementara itu, dari ketiga bagian POS, *mean* yang terkecil adalah imbalan dan kondisi kerja dalam organisasi, dengan nilai 3.82. Dari pernyataan yang digunakan dalam kuisioner, dapat disimpulkan bahwa keprihatinan karyawan sebenarnya ada tiga hal, yaitu kurang dimanfaatkannya ide dan pemikiran karyawan, tidak selaras antara usaha dan hasil yang ditunjukkan karyawan dengan apa yang diberikan perusahaan

pada karyawan dan jenjang karir yang terbatas. Namun hasil regresi menunjukkan koefisien regresi negatif (-0,269) dengan nilai p sebesar 0,365. Artinya, tidak terdapat hubungan yang signifikan, dan peningkatan imbalan dan kondisi kerja dalam organisasi tidak menjanjikan peningkatan pada keterikatan kerja karyawan.

4.4 Deskriptif Tabel Frekuensi

Berikut ini adalah hasil statistik deskriptif yang masing-masing variabel akan dijelaskan lebih lengkap dalam uraian selanjutnya.

Tabel 4.6. Hasil statistik deskriptif

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase
Keterikatan kerja karyawan	Sangat rendah	1	2.2
	Rendah	10	21.7
	Rata-rata	24	52.2
	Tinggi	9	19.6
	Sangat tinggi	2	4.3
Persepsi atas dukungan organisasi	Rendah	21	45.7
	Tinggi	25	54.3
Komitmen organisasi	Rendah	22	47.8
	Tinggi	24	52.2

4.4.1 Keterikatan kerja karyawan

Keterikatan kerja karyawan dibagi menjadi lima kategori menurut UWES Manual (Schaufeli & Bakker, 2003) dengan menggunakan persentil. Hasilnya, sebanyak 2,2% responden memiliki keterikatan kerja sangat rendah, 21,7% rendah, 52,2% rata-rata, 19,6% tinggi dan 4,3% memiliki keterikatan kerja sangat tinggi. Dengan menggabungkan kategori tinggi dan sangat tinggi sebagai kelompok yang terikat (*engaged*), diperoleh persentase total keterikatan kerja (*engagement*) sebesar 23,9%.

Menurut jenis kelamin, persentase laki-laki lebih besar yang mengalami keterikatan sebesar 13%. Berdasarkan kelompok usia, keterlibatan pada kelompok usia 36-40 tahun adalah yang tertinggi, di level 10,9%. Responden dengan masa kerja 2-4 tahun yang mengalami keterikatan sebanyak 15,25%. Berdasarkan pendidikan, kelompok mayoritas adalah S1, yang 37% dari total responden memiliki keterikatan kerja tinggi. Kelompok staf yang merupakan bagian terbesar yaitu 37%, yang mengalami keterikatan sebesar 15,2%. Kelompok manajer sebesar 19,6%, setengah

bagian berada di kategori rata-rata sementara yang mengalami keterikatan sebesar 6,52%. Hasil lengkap dapat dilihat pada lampiran hasil uji statistik.

Secara umum, bagian terbesar berada di kategori rata-rata, sebanyak 52,2%. Jumlah responden yang mengalami keterikatan baik tinggi maupun sangat tinggi sebanyak 23,9%, tepat sama dengan jumlah responden yang keterlibatannya rendah dan sangat rendah. Hasil survei eksternal tahun lalu, karyawan yang terikat (*engaged*) sebanyak 44% dan nyaris terikat (*nearly engaged*) 40%. Bila dibandingkan dengan hasil survei eksternal tahun sebelumnya, dengan asumsi penjumlahan skor 4 (tinggi) dan 5 (sangat tinggi) disejajarkan dengan kategori terikat, maka dapat disimpulkan keterikatan kerja menurun sebanyak lebih dari 20%. Berdasarkan asumsi skor 3 (rata-rata) sejajar dengan kategori nyaris terikat, jumlahnya justru meningkat sebanyak 12%.

4.4.2 Persepsi karyawan atas dukungan perusahaan (POS)

Berdasarkan hasil analisis statistik, 45,7% responden yang mempersepsikan dukungan perusahaan rendah sedangkan 54,3% mempersepsikan dukungan perusahaan tinggi, seperti ditampilkan pada tabel 4.6.

Hasil ini menunjukkan rata-rata karyawan mempersepsikan pimpinan memberikan dukungan tertinggi. Prosedur yang digunakan saat ini dipersepsikan kurang mendukung karyawan, dan yang mendapat skor lebih rendah lagi adalah penghargaan yang diberikan perusahaan dan kondisi bekerja. Pada level item, dua hal terendah yang dipersepsikan karyawan di bagian penghargaan dan kondisi kerja, adalah kemungkinan jenjang karir (*mean* 2,804) dan keselarasan kinerja dengan penghargaan (*mean* 3,217).

Analisis berdasar data demografis menunjukkan karyawan perempuan lebih banyak mempersepsikan dukungan organisasi lebih tinggi. Berdasar kelompok usia, bagian yang terbesar adalah kelompok usia 31-35 tahun berada dalam kategori rendah. Berdasar masa kerja, bagian terbesar adalah masa kerja 2-4 tahun yang 32,6% dari total responden termasuk kategori mempersepsikan dukungan organisasi tinggi. Berdasar pendidikan, kelompok mayoritas S1 sebesar total 71,7% dari responden, 43,5% di antaranya termasuk kategori tinggi dalam mempersepsikan dukungan organisasi. Level staf yang 73,9% dari total responden terbagi tepat sama antara kategori rendah dan tinggi. Level manajer lebih banyak termasuk kategori tinggi sementara level profesional lebih banyak termasuk kategori rendah.

4.4.3 Komitmen organisasi (OC)

Secara umum hasil komitmen organisasi juga menunjukkan hasil yang lebih cenderung ke arah komitmen karyawan tinggi, meskipun tidak berbeda nyata, seperti tampak pada tabel 4.6. Hasil uji statistik pada komitmen organisasi menunjukkan skor rata-rata 3,77 pada skala satu sampai enam. Secara spesifik, *mean* komitmen afektif sebesar 4,47, *mean* komitmen kesinambungan sebesar 3,47 dan *mean* komitmen normatif sebesar 3,35.

Hasil ini menjelaskan bahwa komitmen karyawan yang paling tinggi adalah yang bersifat afektif, yaitu yang didasarkan pada identifikasi pada tujuan dan nilai-nilai organisasi. Kemungkinan besar hasil ini disebabkan karena bagian terbesar dari responden (22 dari 46 responden) adalah karyawan dengan masa kerja 2-4 tahun. Kelompok ini adalah kelompok yang dipekerjakan dalam rangka mempersiapkan implementasi sistem baru. Kelompok ini memiliki pemahaman yang sangat baik mengenai nilai dan tujuan organisasi, sekurangnya mengenai tujuan untuk mengimplementasikan sistem baru. Skor rata-rata pada kelompok ini sebesar 4,46. Sebesar 32,6% memiliki komitmen organisasi tinggi. Kelompok yang memiliki skor rata-rata terendah adalah kelompok dengan masa kerja 5-8 tahun dengan skor rata-rata 4,20 merupakan 8,7% dari total responden. Karyawan dengan masa kerja kurang dari 2 tahun terbagi tepat sama pada kategori tinggi dan rendah.

Komitmen kesinambungan secara keseluruhan skor rata-ratanya sebesar 3,47 sementara komitmen normatif skor rata-rata sebesar 3,56. Diduga nilai rendah pada kedua dimensi ini terkait dengan inisiatif organisasi global yaitu efisiensi biaya yang juga melibatkan pengurangan jumlah tenaga kerja.

4.5 Usulan Alternatif Solusi

Berdasarkan hasil analisis statistik, ditemukan masalah yang sebaiknya diintervensi adalah yang terkait dengan dukungan pimpinan. Target utama intervensi spesifik pada karyawan di level manajer. Pimpinan bertindak sebagai wakil organisasi yang bertanggung jawab untuk menilai hasil kerja karyawan dan mengkomunikasikan tujuan dan nilai organisasi pada karyawan. Peran sebagai wakil organisasi inilah yang membuat karyawan mengidentifikasi perlakuan pimpinan sebagai indikasi dukungan organisasi.

Dukungan pimpinan mengacu pada keyakinan karyawan bahwa pimpinan peduli dan menghargai kontribusi mereka. Masalah yang dikaitkan dengan dukungan pimpinan biasanya terkait dengan cara pimpinan menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan, kemampuan pimpinan menyampaikan umpan balik untuk pengembangan karyawan termasuk pengelolaan kinerja, dan interaksi dalam pekerjaan.

Tabel 4.7. Rangkuman masalah, alternatif intervensi dan inisiatif

Masalah yang dipersepsikan karyawan	Alternatif intervensi	Inisiatif
Ketidakselarasan usaha dan hasil terhadap imbalan yang diterima	Memperbaiki struktur imbalan ekstrinsik	Gaji: tergantung <i>Head Quarter</i> – sulit diintervensi Benefit: ada porsi HQ, ada porsi lokal – tergantung <i>budget</i> Pengelolaan kinerja (<i>performance management</i>) yang lebih terukur untuk menghindari beda persepsi: dihubungkan dengan struktur imbalan baik ekstrinsik maupun intrinsik.
	Meningkatkan imbalan intrinsik	Pengelolaan kinerja yang terukur, <i>reward</i> intrinsik spesifik <i>Recognition</i> penting sebagai <i>reinforcement</i> untuk karyawan. Perlu KPI untuk kemampuan manajer memberi imbalan intrinsik: spesifik, tepat waktu
keterbatasan jenjang karir	Menyusun <i>competency mapping</i>	mengenali gap kompetensi: potensi karyawan, kebutuhan L&D, jalur karir yang sesuai, mengurangi gap persepsi dalam perekrutan baru
	Memperjelas jalur pengembangan kompetensi	Manajer mengenali kebutuhan karyawan: Kinerja kurang: coaching Kinerja baik: pengembangan potensi, rancangan karir, suksesi
	Memperluas peluang karyawan mengembangkan kompetensi	Rotasi berkala, kolaborasi dalam proyek antar bagian, <i>shadowing</i> , kesempatan menjadi kontributor dalam sesi <i>sharing</i> , blog, aktivitas <i>wearing other's shoe</i> untuk memperluas pengalaman sekaligus koneksi.
Kurang dimanfaatkan idenya/kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan	Memperjelas mekanisme penyampaian dan pemanfaatan ide	Meningkatkan efektivitas <i>kaizen time</i> , <i>sharing session</i> , <i>coffee break discussion</i> , blog untuk ide kreatif dan penilaian untuk implementasi ide kreatif baik milik sendiri maupun milik orang lain. KPI setting perlu untuk menunjukkan penghargaan atas kontribusi karyawan.
	Meningkatkan efektivitas <i>open door policy</i>	KPI untuk manajer untuk meningkatkan kemampuan menggali kebutuhan karyawan dan menyelesaikannya
	Memperbaiki kondisi kerja	Perbaikan tata letak dan tata ruang untuk mempromosikan keterbukaan dan mengurangi jarak psikologis karyawan dengan pimpinan

Ada beberapa hal yang perlu diselesaikan untuk memperbaiki persepsi atas dukungan pimpinan, yaitu (1) memperbaiki struktur imbalan ekstrinsik dan intrinsik, termasuk pengelolaan kinerja dan pengakuan (*recognition*), (2) menyediakan jalur karir yang jelas, dan (3) memperbaiki kondisi kerja yang ditujukan untuk mengoptimalkan pemanfaatan ide karyawan.

Yang pertama adalah perbaikan pada struktur imbalan, baik ekstrinsik maupun intrinsik. Termasuk di dalam imbalan ekstrinsik adalah gaji dan berbagai macam benefit. Imbalan intrinsik termasuk pengelolaan kinerja dan pengakuan. Imbalan intrinsik merupakan *reinforcement* yang memungkinkan karyawan mampu mengelola pekerjaannya secara mandiri dan terlibat dalam pekerjaannya. Imbalan intrinsik dapat berupa rasa berharga (*meaningfulness*), rasa memiliki kebebasan memilih, rasa berkompentensi dan perasaan mengalami kemajuan (*sense of progress*).

Tidak semua manajer terlahir dengan kemampuan memberikan imbalan intrinsik bagi karyawan yang dipimpinnya. Pemberian KPI (*key performance indicator*) tambahan bagi para manajer untuk mendorong kemajuan mereka dalam memberikan imbalan intrinsik dapat dilakukan. KPI ini dapat meliputi target penilaian kinerja yang transparan dengan karyawan yang dipimpinnya, target menemukan dan menyampaikan pengakuan dan penghargaan pada karyawan yang dipimpinnya, target untuk membimbing secara khusus karyawan yang memerlukan.

Perbaikan sistem penilaian kerja dapat berupa penambahan dalam KPI kegiatan yang mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan. Caranya dengan membuat acara *sharing* rutin dengan memberi manajer kewajiban mengajar atau menjadi pembicara sejumlah jam tertentu dalam satu tahun. Kegiatan semacam ini akan memaksa manajer untuk belajar dan terbiasa berbagi pengetahuan. Kegiatan ini juga mendorong proses belajar para karyawan yang mereka pimpin, meningkatkan kompetensi karyawan dan diri mereka sendiri.

Keprihatinan karyawan menurut hasil survei adalah kurangnya kesempatan untuk memberikan ide/usulan perbaikan dan tidak dilibatkannya karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Namun demikian, berdasarkan hasil diskusi dengan pihak manajemen, yang masih kurang justru adalah inisiatif karyawan. Persepsi kurang dimanfaatkannya ide dan pemikiran karyawan lebih disebabkan karena karyawan belum mengetahui bagaimana menyampaikan ide dan pemikiran mereka. Dapat pula

terjadi karena belum tersedia atau belum efektifnya jalur untuk menampung dan mengevaluasi ide karyawan. Memperjelas mekanisme untuk penyampaian ide, saran dan pemikiran untuk perbaikan diharapkan dapat mengatasi masalah ini. Perusahaan sebenarnya juga menerapkan *open door policy*, namun kurang dikenal oleh karyawan. Manajer diharapkan dapat menjembatani kebutuhan ini. Intervensi yang dapat dilakukan adalah memastikan setiap pimpinan mampu menemukan ide, saran dan pemikiran karyawan di bawah tanggung jawab mereka untuk dapat dieskalasi dan ditindaklanjuti.

Demikian pula dengan keterbatasan jenjang karir. Sesuai hasil FGD tim Keterikatan kerja karyawan, yang juga melibatkan level *top management*, ditemukan fakta bahwa kesulitan untuk mengisi posisi baru dengan karyawan yang sudah ada terkait dengan masalah kompetensi. Kebutuhan organisasi tidak dapat dipenuhi oleh kompetensi karyawan yang sudah ada, sehingga harus mencari tenaga kerja dari luar. Secara umum, aktivitas untuk peningkatan kompetensi karyawan memang belum maksimal, sementara perubahan yang terjadi demikian progresif. Kebutuhan untuk mengejar kompetensi baru tidak dapat menunggu pertumbuhan organik karyawan yang sudah ada melalui proses pembelajaran dan pengembangan.

Saat ini, HR dalam proses untuk menyusun peta kompetensi (*competency mapping*) karyawan. Idealnya, berdasarkan peta ini, dapat dikenali potensi karyawan untuk mengenali kebutuhan pembelajaran dan pengembangan sekaligus jalur karir yang sesuai untuk tiap-tiap karyawan. Pemetaan ini akan dapat membantu kesulitan manajemen dalam mencari kandidat internal, sekaligus mengurangi gap persepsi antara karyawan dengan perusahaan dalam perekrutan baru.

Manajer dapat diberdayakan untuk mengisi gap ini. Dihubungkan dengan pengelolaan kinerja, manajer diwajibkan untuk mengenali kebutuhan karyawan. Karyawan yang kinerjanya belum mencapai target diberikan program *coaching* rutin selama periode tertentu untuk kemudian dievaluasi. Evaluasi ditujukan bukan hanya pada karyawan namun juga pada efektivitas program *coaching* yang dijalankan pimpinannya. Program *coaching* antar pimpinan juga dapat dimanfaatkan untuk saling belajar dan mengetahui masalah yang dihadapi di bagian lain.

Karyawan yang kinerjanya sudah baik perlu diberikan program untuk pengembangan diri, selain dibantu untuk menyusun rancangan karir berikut rencana

suksesi. Penetapan rencana suksesi ini perlu dilakukan untuk memastikan rencana karir karyawan tidak terhambat oleh alasan belum ada pengganti untuk posisi yang sekarang. Untuk mendukung rencana suksesi, rotasi berkala perlu disusun untuk para karyawan. Rotasi berkala dilakukan dengan memperhatikan minat karyawan, kompetensi dan potensi karyawan, dan kebutuhan di bagian lain. Kesempatan untuk bekerja di bidang yang berbeda, dapat meningkatkan kompetensi, sekaligus memperluas pemahaman karyawan terhadap bisnis secara lebih menyeluruh. Rotasi berkala juga dapat digunakan sebagai cara untuk mengatasi keterbatasan jenjang karir. Intervensi ini juga ditujukan untuk mempromosikan keterbukaan sejauh dimungkinkan dan kolaborasi. Karyawan yang mengalami rotasi akan membawa koneksinya (*connection*) dengan karyawan di bagian lama, pengetahuan terbatinkannya mengenai proses dan masalah di tempat lama, yang dapat dikombinasikan dengan tantangan di tempat baru. Ia akan lebih mudah berkolaborasi dan mendorong kolaborasi antar tim karena memiliki pemahaman mengenai baik tim yang ia tinggalkan maupun tim yang baru.

Intervensi lain adalah pembentukan tim kerja untuk suatu proyek tanpa melepaskan fungsi resmi karyawan. Selain dapat mempercepat proses pembelajaran karyawan, kolaborasi akan berjalan karena karyawan dari berbagai fungsi disatukan dalam satu proyek yang target dan tujuannya jelas dan sama-sama dikenali urgensinya. Salah satu cara untuk menetapkan urgensi, misalnya dengan menambahkan keberhasilan proyek ini pada KPI masing-masing karyawan yang terlibat.

Intervensi semacam ini diarahkan untuk membuka akses bagi karyawan untuk mengetahui tidak sekedar tugas dan pekerjaan mereka sehari-hari, namun juga situasi dan perkembangan perusahaan. Diharapkan, dengan demikian kesulitan dan masalah perusahaan dikenali juga oleh semua karyawan. Selain mereka akan merasa dihargai karena cukup dipercaya untuk mendapat informasi strategis, mereka juga akan dapat memberikan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Manajemen juga akan bisa lebih mengenal kemampuan karyawan, yang dengan proses kolaborasi yang terus berjalan, terasah dengan lebih baik.

Intervensi selanjutnya adalah terhadap kondisi kerja. Perbaikan kondisi kerja dapat berupa perubahan pada pengelolaan tata letak dan tata ruang. Perubahan ditujukan untuk memastikan alur pekerjaan sesuai dengan tata letak dan tata ruang.

Perubahan semacam ini juga ditujukan untuk meningkatkan kelancaran pertukaran informasi dan kolaborasi.

Pola yang umum digunakan dan juga digunakan dalam perusahaan ini adalah menempatkan pimpinan di bagian terpisah, atau dalam satu bagian namun di bagian tepi. Dampaknya, tidak semua anggota timnya mudah menjangkau pimpinan, dan kadang terjadi pimpinan melewatkan suatu informasi yang beredar atas masalah tertentu karena karyawan lupa menyampaikan. Penempatan pimpinan lebih ke tengah akan mendorong adanya iklim keterbukaan dan memungkinkan pimpinan untuk mengenali potensi masalah sebelum menjadi besar. Kedekatan pimpinan dengan anggota tim juga akan membantu pimpinan mengenali potensi masing-masing anggota timnya sehingga dapat menyusun rencana pengembangan karyawan sekaligus sukses.

4.6 Analisis konteks perubahan menggunakan Kaleidoskop Perubahan

Untuk memastikan kesesuaian perubahan dengan kondisi organisasi, peneliti memanfaatkan alat bantu kaleidoskop perubahan yang ditawarkan oleh Balogun dan Hailey (2008). Kaleidoskop perubahan merupakan kerangka kerja diagnostik yang dapat membantu menyatukan kesesuaian konteks ke dalam rancangan perubahan dengan memungkinkan agen perubahan mengenali masing-masing fitur perubahan kontekstual dalam konteks perubahan. Status tiap fitur akan dibedakan menjadi (1) *enabler*, yang mendukung keberhasilan perubahan, (2) netral, yang tidak mendukung dan tidak menghambat perubahan serta (3) *inhibitor*, yakni yang perlu diberi perhatian khusus karena berpotensi menghambat keberhasilan perubahan.

Berdasarkan situasi perusahaan, yang termasuk *enabler* adalah waktu, ruang lingkup, kapasitas dan kekuatan. Sementara yang termasuk netral adalah kapabilitas mencakup kapabilitas perorangan, manajerial maupun organisasi, selain *preserve*, mencakup upaya mempertahankan kompetensi sumber daya yang berwujud dan yang tidak berwujud. *Inhibitor* yang dikenali adalah *diversity* dan kesiapan.

Lebih lanjut diuraikan sebagai berikut:

4.6.1 Waktu

Perubahan yang diharapkan bersifat fundamental, pada pembentukan budaya belajar yang memungkinkan berbagi pengetahuan untuk efektivitas pembelajaran dalam

organisasi. Waktu yang ditargetkan cukup panjang, di kisaran 3-5 tahun yang akan terbagi dalam masa yang lebih singkat untuk memudahkan pemantauan progressnya.

Intervensi yang akan dibahas dalam tulisan ini merupakan bagian awal dari pembentukan budaya belajar, yaitu mendorong kelompok manajer untuk menjadi motor penggerak perubahan. Waktu yang ditargetkan untuk intervensi ini adalah enam bulan. Dalam enam bulan pertama, diharapkan manajer yang berkantor di pabrik mendapat kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang direncanakan. Waktu dinilai merupakan *enabler* karena rentang enam bulan cukup pendek untuk menekankan adanya urgensi sehingga dapat membantu membangun kebutuhan akan perubahan di tahap awal.

4.6.2 Ruang Lingkup.

Target transformasi, pada keseluruhan organisasi. Untuk *pilot project* dipilih pabrik dengan penekanan pada kelompok manajer. Penekanan pada kelompok manajer, untuk mendorong manajer mengasah dan memperluas kemampuan serta pengetahuan mereka melalui berbagi pengetahuan. Target tambahan yang akan dikelola adalah kelompok karyawan potensial, yang perlu mendapat perhatian khusus dari masing-masing manajer.

Pemilihan pabrik sebagai *pilot project* atas pertimbangan perlunya mengejar ketertinggalan *Supply Chain team*, yang sebenarnya merupakan faktor penting untuk kemajuan perusahaan. Bagian terbesar perusahaan di Indonesia adalah *Supply Chain*, sehingga efek yang diharapkan akan menyumbang perbaikan yang signifikan. Secara organisasi, *Supply Chain team* telah dilebur dengan *Commercial team*, dengan pembedaan produk akhir *Food* dan *Non Food*. Pada prakteknya, *Supply Chain team* terkait erat dengan beberapa tim lain yang menempati lokasi pabrik, sehingga inisiatif perubahan juga perlu menyentuh tim-tim lain untuk mencapai efektivitas yang diharapkan.

Manajer dipilih sebagai fokus dalam intervensi ini untuk menjadi motor penggerak, menciptakan keteladanan dan menyediakan dorongan formal maupun informal bagi karyawan yang mereka pimpin untuk ikut serta dalam perubahan ini. Ketertinggalan yang dialami bukan karena tidak adanya sumber daya yang memadai, melainkan lebih karena pengetahuan terpusat pada orang-orang tertentu.

4.6.3 Kapasitas.

Kapasitas mencakup keuangan, waktu dan orang. Kecuali untuk penambahan imbalan ekstrinsik, kapasitas mendukung. Pengelolaan imbalan ekstrinsik melibatkan persetujuan kantor pusat, yang proses pengajuannya cukup rumit. Intervensi yang memungkinkan untuk dilakukan pada imbalan ekstrinsik berupa akuntabilitas yang lebih baik pada para karyawan. Manajer diperlengkapi pemahaman mengenai situasi finansial perusahaan sehingga dapat menjelaskan situasi ini pada para karyawan. Perbaikan yang dapat dilakukan adalah pengelolaan imbalan intrinsik yang justru lebih dapat berpengaruh pada kinerja.

Dalam bidang *training*, secara finansial intervensi menyediakan pemanfaatan anggaran pelatihan secara lebih optimal. Intervensi ini memperluas dampak dengan cara menambahkan kewajiban untuk membagi pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan eksternal kepada karyawan lain melalui ajang berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan memperkuat hasil *training* pada peserta *training*, menghilangkan persepsi pengetahuan sebagai milik pribadi yang harus dipertahankan dan memberi dampak lebih luas, pada lebih banyak karyawan.

Waktu terkait dengan ketersediaan komitmen manajemen dalam mendukung perubahan ini. Perubahan ini sifatnya *top-down*, sehingga mendapat dukungan dari manajemen untuk pelaksanaannya. Penyebarluasan pengetahuan melalui berbagi pengetahuan menghemat waktu belajar karena orang dapat mengambil manfaat dari apa yang diketahui orang lain, tidak perlu menyediakan waktu untuk belajar sendiri semua hal yang perlu.

Selain hasil *training*, yang dapat disebarluaskan adalah pengetahuan terbatinkan yang dimiliki karyawan. Perusahaan memiliki kelompok manajer dan profesional yang potensial untuk dimanfaatkan dalam inisiatif perubahan ini. Intervensi ini tidak menutup kemungkinan untuk karyawan lama yang belum mencapai level manajerial. Kelompok karyawan lama, yaitu dengan masa kerja lebih dari delapan tahun memiliki pengetahuan terbatinkan yang perlu disebarluaskan juga.

4.6.4 Kekuatan.

Positif, *top-down*, telah sesuai dengan program yang direncanakan organisasi yaitu pembentukan pusat pelatihan. Intervensi ini dapat dihubungkan dengan pusat pelatihan

dengan penanggung jawab khusus yang sementara dilepaskan dari kegiatan fungsional. Sebagai pendukung, tim *hypertext* akan dibentuk tanpa melepaskan kegiatan dan jabatan fungsionalnya. Ditargetkan, manajer akan masuk dalam tim pendukung. Pusat pelatihan merupakan inisiatif lokal yang telah mendapat dukungan *Head Quarter*.

4.6.5 Kapabilitas.

Mencakup kapabilitas pribadi, manajerial dan organisasional. Dimasukkan dalam kategori netral, karena kapabilitas beragam di seluruh bagian organisasi. Ada kapabilitas menonjol yang dapat dimanfaatkan dan masih banyak potensi yang dapat lebih dieksplorasi lebih jauh, terutama kapabilitas pribadi kelompok manajer. Kapabilitas manajerial dan organisatoris diharapkan dapat dikembangkan melalui pengembangan kapabilitas pribadi manajer.

Intervensi yang direncanakan selain bermanfaat untuk membagikan pengetahuan yang dimiliki oleh para manajer, juga akan berdampak positif pada karyawan yang menerima berbagi pengetahuan. Mereka tidak hanya sekedar percaya pada para manajer karena mereka memiliki otoritas, namun juga mengenal kapabilitasnya. Diharapkan penerimaan karyawan atas kapabilitas pimpinan akan meningkatkan kepercayaan mereka sekaligus meningkatkan kesediaan mereka untuk mendukung melalui pelaksanaan tugas harian.

4.6.6 Preserve

Yang akan dipertahankan adalah kompetensi sumber daya yang berwujud dan yang tidak berwujud. Termasuk di dalamnya pengetahuan karyawan, terutama kelompok manajer mengenai proses dan produk, kualitas produk. Kelompok manajer dengan karakteristik memiliki pendidikan lebih tinggi dan pengalaman bekerja lebih beragam merupakan aset yang perlu dimanfaatkan. Kehadiran mereka dalam organisasi harus memperkaya pemahaman karyawan sebagai bagian dari organisasi. Pemahaman luas dan menyeluruh yang dimiliki sebanyak mungkin karyawan akan mempercepat kemajuan organisasi secara keseluruhan. Manajer juga diharapkan dapat memanfaatkan sesi berbagi pengetahuan untuk merangsang kesediaan berbagi pengetahuan di kalangan karyawan yang mereka pimpin.

Pada prinsipnya, semua karyawan memiliki pengetahuan yang belum tentu dimiliki karyawan lain. Masa kerja karyawan di pabrik yang cukup lama membuat

mereka banyak memiliki pemahaman produk dan proses yang sifatnya terbatinkan. Masih banyak yang perlu dipahami dari karyawan berpengalaman ini untuk dapat meningkatkan sistem, proses dan produk. Hal ini sekaligus dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Yang akan dihilangkan adalah kecenderungan untuk bekerja dalam *silos* dan ketakutan untuk membagi pengetahuan karena takut kehilangan daya saing bila apa yang ia ketahui juga diketahui orang lain. Kelemahan penting yang terjadi adalah kurangnya kesediaan dan kesempatan untuk *coaching*. Bukan hanya masalah pada pengembangan kompetensi karyawan namun juga akan mengganggu suksesi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kelangsungan organisasi secara keseluruhan.

4.6.7 Diversity

Keragaman menjadi salah satu penghambat. Sebagai bagian dari perusahaan multinasional berbasis keluarga, organisasi cukup heterogen. Sumber keragaman adalah perbedaan kebangsaan dengan adanya beberapa pimpinan yang *expatriate*, keragaman suku bangsa, kelompok profesional dan keragaman latar belakang pendidikan. Efek dari keragaman ini, muncul kelompok-kelompok kecil yang solid dengan dampak minimal terhadap identitas dan loyalitas pada organisasi. Keragaman ini perlu dijembatani agar tidak menghambat proses perubahan. Independensi juga merupakan isu, meski bukan masalah yang besar, karena inisiatif lokal tetap harus sepengetahuan kantor pusat. Meskipun lokal memiliki wewenang sampai batasan tertentu, tetap diperlukan pemantauan dari kantor pusat. Tidak akan terlalu masalah karena inisiatif ini bersifat *top down* manajemen lokal, sehingga pihak manajemen lokal yang akan melakukan komunikasi dengan manajemen global.

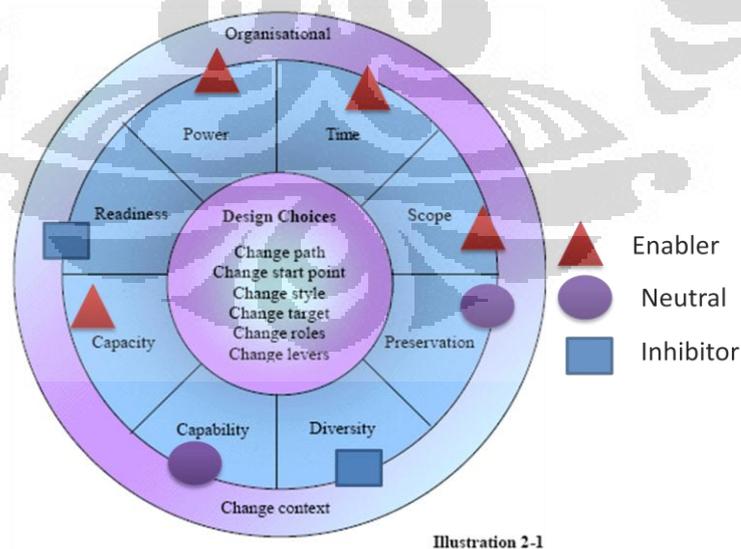
4.6.8 Kesiapan.

Situasi saat ini belum mencapai tahap kesiapan yang diharapkan. Survei keterikatan kerja karyawan yang bahkan tidak sampai 50% di tahun 2011 dan hasil penelitian ini yang bahkan kurang dari 25%, menggambarkan bahwa kepedulian karyawan belum cukup baik, apalagi kesiapannya. Kecenderungan yang muncul justru keengganan untuk berubah karena mereka belum memahami keuntungannya namun telah merasakan penderitaannya. Tugas besar bagi para agen perubahan untuk bukan sekedar

menyebarkan kesadaran untuk berubah, namun lebih jauh lagi untuk mendapatkan komitmen mereka untuk berpartisipasi dalam perubahan.

Kapabilitas manajerial belum memuaskan. Rata-rata pimpinan adalah karyawan baru dengan usia relatif lebih muda, standar pendidikan lebih tinggi dari karyawan lama dan pengalaman spesifik untuk mengejar ketertinggalan perusahaan dalam berbagai tuntutan bisnis. Kapabilitas manajerial para pimpinan yang masih perlu penyempurnaan juga akan menyulitkan, karena peran mereka untuk menyebarkan pemahaman akan perubahan akan kurang kuat. Masalah ini masih dapat diimbangi dengan pendayagunaan karyawan lama yang cukup memiliki kompetensi sekaligus koneksi sosial yang dapat dipercaya oleh karyawan lain untuk masuk dalam tim. Inisiatif untuk menyebarkan pemahaman manajer melalui berbagi pengetahuan diharapkan juga dapat menyumbang perbaikan pada kapabilitas manajerial para manajer.

Berdasarkan analisis konteks perubahan di atas, gambaran kaleidoskop perubahan dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini.



Gambar 4.1. Kaleidoskop perubahan PT X berdasarkan Balogun dan Hailey (2008)

4.7 Disain perubahan yang disarankan

Berdasarkan situasi tersebut, disain perubahan yang disarankan adalah:

4.7.1 *Path*

Path yang disarankan adalah *evolutionary*. Perubahan ini sifatnya transformasional, akan sangat mendasar, karena mencakup perubahan kultur dalam hal pengelolaan pengetahuan untuk mengantisipasi perlunya memiliki tim yang cepat menyesuaikan dengan banyak perubahan di masa depan. Budaya awalnya, pengetahuan merupakan milik pribadi dan dimanfaatkan sebagai kekuatan dan modal kerja perlu diubah menjadi budaya baru bahwa pengetahuan yang perlu disebar dan dikembangkan bersama.

Pada implementasinya, direncanakan secara gradual, terbagi dalam beberapa tahapan dan menggunakan beberapa inisiatif yang berbeda. Untuk memangkas budaya yang lama memerlukan upaya yang tidak mudah, termasuk bagaimana mempengaruhi para pemilik pengetahuan untuk mengembangkan diri dengan melepaskan keterikatan mereka hanya pada pengetahuan yang mereka sudah miliki saat ini. Metode *coaching*, *mentoring* dan *shadowing* juga akan digunakan untuk mengkonversi pengetahuan terbatinkan dari satu orang ke orang lain.

4.7.2 *Starting point*

Top-Down. Inisiatif strategis dan arahan harus dari atas, mengingat kesadaran dan kesiapan masih rendah. Komitmen dari manajemen diperlukan untuk mengawal proses dan kemajuan perubahan. Komitmen manajemen terwujud dalam pembentukan pusat pelatihan, yaitu fasilitas fisik ruangan yang didedikasikan untuk pelaksanaan *training*. Rancangan ini menyediakan pemanfaatan fasilitas fisik ini. Selanjutnya, akan dibentuk tim kerja sebagai bentuk kolaborasi dengan beberapa manajer dan karyawan untuk menyusun program kerja. Kegiatan yang sifatnya *bottom-up* ini untuk memastikan keterikatan karyawan dalam upaya perubahan. Implementasi akan dilakukan terlebih dahulu di *Supply Chain*, di lokasi pabrik, sebagai *pilot project*, untuk melihat prinsip umum yang akan dapat diadopsi di bagian lain dalam tahap implementasi selanjutnya.

4.7.3 *Style*

Style yang dipilih adalah yang bersifat mengarahkan (*directive*) dengan penugasan pada tim. Terutama di saat awal, perlu arahan dari manajemen berupa obyektif spesifik yang

diminta dari tiap bagian, mengingat tingginya keragaman dalam organisasi. Partisipasi dimungkinkan, dengan tersedianya kelompok dengan energi tinggi yang memiliki antusiasme menerima perubahan. Penunjukan tim inti diperlukan sebagai penggerak perubahan. Tim ini direncanakan terdiri dari manajer yang menjalankan fungsi *hypertext* untuk tim. Diharapkan, tim ini dapat mengkontaminasi lingkungannya sehingga selanjutnya pendekatan yang dilakukan dapat lebih kolaboratif.

4.7.4 Peran

Peran yang dipilih adalah kombinasi kepemimpinan dan tim pelaksana perubahan (*change action team*). Kepemimpinan Site Manager dimanfaatkan di awal untuk memastikan *top-down initiative* ini diakui luas oleh semua anggota *Supply Chain*. Site Manager mendelegasikan fungsinya pada tim kerja *cross functional* yang terdiri dari kelompok manajer dan karyawan yang memiliki pengaruh untuk meningkatkan efektivitas perubahan. Penggunaan tim pelaksana perubahan ditujukan untuk memastikan keterlibatan individu yang potensial, sekaligus untuk memanfaatkan pengaruh para manajer terhadap karyawan yang dipimpinnya.

4.7.5 Target

Target berupa kombinasi antara *output* (peningkatan kompetensi fungsional) dan tingkah laku (berbagi pengetahuan dalam budaya belajar). Pemanfaatan Pusat pelatihan dengan prioritas awal untuk penyelenggaraan *training* fungsional diharapkan akan meningkatkan kompetensi fungsional karyawan. Selanjutnya, dengan tersedianya fasilitas untuk aktivitas pembelajaran, karyawan akan lebih mudah untuk berbagi pengetahuan dan memungkinkan tercipta dan bertahannya budaya belajar dalam organisasi.

4.7.6 Levers

Intervensi ini mencakup perubahan sikap individu, yang berakibat berubahnya interaksi interpersonal sehingga mengubah tingkah laku dalam kelompok dan organisasi. Perubahan sikap individu dimulai dengan menumbuhkan rasa percaya antar karyawan. Dukungan yang dapat disediakan: perubahan dikomunikasikan dengan baik, sistem mendorong keinginan untuk berbagi pengetahuan. Di awal mungkin perlu sistem yang mengharuskan terjadinya berbagi pengetahuan.

Analisa kaleidoskop perubahan mendukung arah intervensi pada program berbagi pengetahuan. Usulan intervensi perbaikan *reward* ekstrinsik akan lebih sulit karena melibatkan pembahasan di tingkat global baik gaji maupun *benefit*. Selain itu, anggaran akan menjadi masalah tambahan. Intervensi peningkatan *reward* intrinsik masih lebih memungkinkan untuk dikerjakan, dan dijadikan bagian dari intervensi berbagi pengetahuan. Intervensi berbagi pengetahuan dapat dilakukan di tingkat lokal tanpa perlu melibatkan proses persetujuan yang rumit dari HQ.

Intervensi berbagi pengetahuan ini dapat dimanfaatkan untuk menangani masalah imbalan, kinerja dan jenjang karir dengan mengkomunikasikan dengan jelas situasi, harapan dan kondisi perusahaan. Peningkatan kompetensi yang menandai masalah jenjang karir juga dapat diselesaikan dengan pemanfaatan berbagi pengetahuan. Solusi atas masalah kompetensi ini dapat berupa berbagi cerita sukses dan belajar dari kegagalan orang lain, *coaching*, *mentoring*, dan program *wearing other's shoes* yaitu kesempatan untuk mengalami sendiri pengalaman orang lain secara terstruktur. Aktivitas yang disarankan dalam rancangan intervensi menyatukan proses belajar sebagai bagian dalam proses peningkatan kompetensi yang ditujukan untuk perbaikan kinerja, yang merupakan *job-embedded learning* (Peariasamy, 2008), belajar yang tidak terlepas dari pekerjaan.

Rancangan intervensi disusun dengan mempertimbangkan keselarasan dengan program kerja perusahaan yang telah direncanakan untuk tahun fiskal 2012-2013. Program ini mencakup *kaizen* dalam SGA (*small group activity*), implementasi 5S (*seiri, seiton, seiso, seiketsu, dan shitsuke*), *training* fungsional internal, dan beberapa *training* kepemimpinan dan pengembangan diri. Sesi berbagi pengetahuan juga telah diterima untuk masuk dalam program kerja fiskal mendatang.

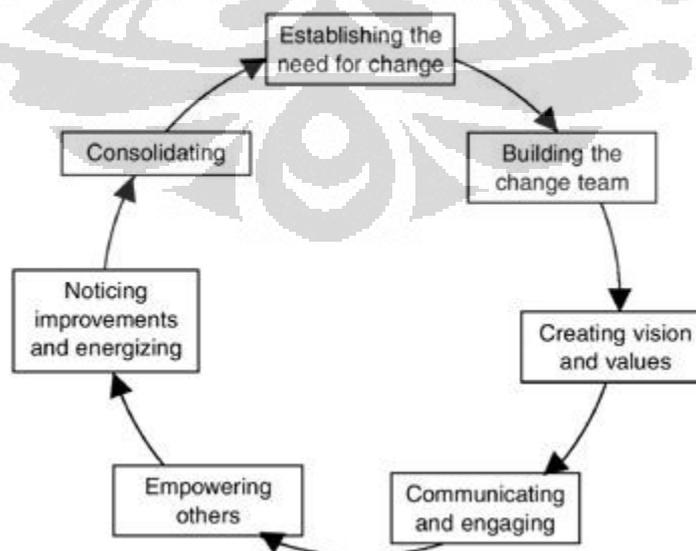
BAB V

PROGRAM INTERVENSI

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai program intervensi yang akan dilakukan mengikuti alternatif solusi yang dianggap paling sesuai. *Enabler* yang diperlukan adalah terjalinnya rasa saling percaya yang akan memotivasi karyawan. Diharapkan dari intervensi yang disusun ini, yang fokusnya menggerakkan manajer, komitmen terbentuk dari atas (*top down*) untuk memastikan pergerakan yang cepat. Selanjutnya, setelah berjalan, untuk menjaga sustainability, tentunya pengembangan kesadaran dan budaya dalam organisasi diperlukan.

5.1 Program intervensi

Dalam penyusunan program ini, metode yang digunakan adalah siklus perubahan Cameron dan Green (2008), yang merupakan penyempurnaan dari model perubahan organisasi Kotter (2006, 2007). Tahapan yang digunakan serupa dengan Kotter (2006), namun dengan mengubah pola linier menjadi siklus yang berkelanjutan. Cameron dan Green (2008) menyusun tahapan perubahan sebagai siklus yang berkesinambungan untuk menekankan perhatian manajemen di sepanjang proses. Skema siklus perubahan Cameron dan Green (2008) adalah sebagai berikut:



Gambar 5.1. Siklus perubahan menurut Cameron dan Green (2008)

Program intervensi yang direncanakan difokuskan pada kelompok manajer, dengan sasaran perbaikan pada perbaikan imbalan, jenjang karir, dan keterbukaan dengan karyawan. Kelompok manajer dipilih sebagai fokus intervensi karena kelompok ini adalah kelompok potensial yang dapat dan perlu diberdayakan sebagai motor perubahan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebanyakan manajer masih termasuk dalam kategori rata-rata, yaitu 10,87%. Peluang tersedia pada 6,25% yang termasuk kategori keterikatan tinggi, dengan 2,17% diantaranya masuk dalam kategori sangat tinggi. Kajian demografis menunjukkan bahwa kebanyakan dari manajer berada dalam kelompok masa kerja 2-4 tahun yang tingkat keterikatan kerjanya mencapai 15,2%.

Kelompok manajer memiliki dominan tinggi pada pengukuran dua variabel bebas yaitu komitmen organisasi dan persepsi atas dukungan organisasi. Analisis deskriptif ini menunjukkan potensi yang dimiliki kelompok manajer, didukung oleh analisis regresi yang menunjukkan signifikansi pada dimensi dukungan pimpinan. Diharapkan, intervensi pada para manajer dapat meningkatkan persepsi karyawan atas dukungan pimpinan secara signifikan.

Sasaran intervensi ditujukan pada dimensi persepsi atas dukungan organisasi, yaitu imbalan dan kondisi kerja. Pemilihan sasaran ini didasarkan pada nilai rata-rata terendah pada dimensi imbalan dan kondisi kerja. Bentuk intervensi dihubungkan dengan persepsi karyawan atas dukungan pimpinan yang digunakan sebagai pernyataan dalam kuisioner. Dukungan pimpinan yang disasar adalah kepedulian akan kebutuhan karyawan, termasuk keterbukaan dalam mengelola kesulitan pekerjaan dan penghargaan yang seimbang dengan kinerja.

Intervensi ditujukan untuk membenahi imbalan, kesempatan jenjang karir, keterbukaan organisasi atas ide karyawan dan kondisi kerja. Pembenahan yang direncanakan ini sesuai dengan temuan dalam kuisioner yang mengarah pada masalah kurang dimanfaatkannya ide dan pemikiran karyawan, tidak selaras antara usaha dan hasil yang ditunjukkan karyawan dengan apa yang diberikan perusahaan pada karyawan dan jenjang karir yang terbatas.

Bentuk intervensi yang dilakukan fokus pada aktivitas berbagi pengetahuan. Materi yang akan dicakup dalam sesi berbagi pengetahuan bisa sangat beragam. Sesuai dengan kebutuhan yang ditemukan dalam penelitian ini, dapat dibahas pengetahuan

praktis yang bermanfaat dalam pelaksanaan pekerjaan dan penjelasan mengenai kondisi dan strategi perusahaan.

5.2 Proses pelaksanaan

Rancangan proses pelaksanaan yang ditawarkan adalah sebagai berikut:

5.2.1 Membangun kebutuhan akan perubahan

Tahap awal dilakukan dengan melakukan pendekatan pada pihak manajemen. Ini ditujukan untuk memeriksa hasil temuan dan mendapatkan tanggapan manajemen mengenai program yang direncanakan organisasi. Sedapat mungkin rancangan yang akan disusun diselaraskan dengan kebutuhan dan rencana organisasi. Untuk keperluan ini, penulis telah mendiskusikan gambaran hasil pengukuran dengan *Site Manager*, dan beliau menyepakati bahwa intervensi pada kelompok manajer memang diperlukan.

Berdasarkan diskusi ini, dikenali pula potensi kelompok manajer sebagai kelompok yang memiliki pendidikan tinggi, dengan pengetahuan yang luas namun belum dimanfaatkan sepenuhnya. Hampir 70% dari kelompok manajer yang menjadi responden termasuk kelompok masa kerja 2-4 tahun. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam kategori karyawan yang mengalami keterikatan, kelompok dengan masa kerja 2-4 tahun mendominasi sebanyak 15,22%. Hasil ini diluar dugaan, karena pada survei eksternal tahun lalu, kelompok masa kerja ini merupakan kelompok dengan keterikatan terendah.

Berdasar temuan ini, terdapat fakta yang cukup meyakinkan bahwa kelompok manajer memiliki potensi untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan secara keseluruhan. Langkah untuk mendiskusikan dan mendapat dukungan dari *Site Manager* ini merupakan bagian awal dari tahapan pertama dalam model siklus perubahan Cameron dan Green (2008) yaitu membangun kebutuhan akan perubahan. Memperoleh kesepakatan akan perlunya inisiatif perubahan merupakan awal untuk mendapatkan komitmen dari pihak manajemen yang memungkinkan keberhasilan intervensi.

5.2.2 Membentuk tim perubahan

Untuk memungkinkan perubahan, akan diperlukan dukungan dari pihak *management* dan seluruh anggota organisasi. Agar perubahan dapat dikelola dengan baik, perlu

memanfaatkan kapasitas yang dimiliki organisasi. Kapasitas mencakup finansial, waktu dan orang.

Sesuai dengan target intervensi, yang diharapkan dapat terlibat dalam tim perubahan adalah para manajer. Potensi para manajer dengan karakteristik muda, berpendidikan, dan memiliki minat untuk melakukan perbaikan terus-menerus pada organisasi seharusnya dapat dimanfaatkan. Diperlukan *top-down approach* untuk memberi dukungan pada kegiatan ini agar dapat dilaksanakan.

Selain para manajer, disarankan dibuka kesempatan juga untuk profesional dan staf untuk bergabung dalam tim perubahan. Staf adalah bagian terbesar dari komunitas organisasi, dan persepsi mereka atas dukungan organisasi perlu didengarkan. Memahami masalah staf dari sudut pandang staf dapat meningkatkan efektivitas kerja tim perubahan, dengan menyelesaikan masalah secara tepat sasaran.

Pembentukan tim ditargetkan selesai dalam waktu satu bulan. Untuk memastikan kesamaan visi dan nilai, akan dilakukan persiapan tim kerja selama 2 hari.

5.2.3 Menciptakan visi dan nilai

Pada bagian ini, kesamaan visi dan nilai perlu dibangun bersama. Di tahap ini, keberadaan staf dan profesional sebagai anggota tambahan dalam tim perubahan akan memberi manfaat, sebagai penyeimbang dan penyedia sudut pandang yang berbeda.

Visi dan nilai yang perlu disepakati terkait dengan dukungan seperti apa yang diharapkan diberikan oleh pimpinan pada anak buahnya. Menjadi pimpinan seperti apa yang diinginkan oleh para manajer. Nilai-nilai apa yang akan menjiwai perubahan yang akan dilakukan. Penggalan visi dan nilai ini dilakukan dalam persiapan tim kerja yang diselenggarakan di luar kantor selama dua hari. Gambaran awal mengenai rencana kegiatan tiga bulan pertama dibahas dan dipastikan dalam pertemuan ini berdasarkan rancangan intervensi dalam tulisan ini yang secara total mencakup kegiatan enam bulan.

Nilai yang diharapkan dapat ditanamkan di organisasi melalui tim ini adalah nilai kebersamaan, saling percaya, saling belajar dan berbagi, saling menghargai. Jangka panjang, diharapkan berbagi dan belajar menjadi budaya organisasi.

5.2.4 Mengkomunikasikan dan melibatkan

Komunikasi dimulai dari tim perubahan. Yang perlu dikomunikasikan adalah perlunya memperbaiki kesempatan untuk pemanfaatan ide dan pemikiran karyawan, keselarasan antara usaha dan hasil yang ditunjukkan karyawan dengan apa yang diberikan perusahaan pada karyawan dan ketersediaan jenjang karir.

Bahan komunikasi ini dapat dikembangkan sendiri oleh manajer untuk dijadikan sebagai materi berbagi pengetahuan. Manajer juga dapat memanfaatkan kesempatan dalam sesi ini untuk mendengarkan ide dan pemikiran karyawan. Sesi ini dapat digunakan juga untuk menjelaskan target perusahaan dan menerjemahkan dalam target kerja karyawan sehingga terdapat kesamaan persepsi untuk keselarasan imbalan. Untuk membuka akses pada ketersediaan jenjang karir bagi karyawan, sesi ini dapat diisi dengan membagikan info praktis yang menambah pengetahuan dan meningkatkan kompetensi para karyawan.

Manajer perlu dilibatkan secara langsung, karena manajer bertindak sebagai duta organisasi bagi karyawan. Agar dapat bekerja secara optimal, manajer harus memahami tuntutan kerjanya, termasuk dalam kaitannya dengan pengelolaan anak buahnya. Manajer juga memiliki kesempatan untuk mengklarifikasi persepsi atas dukungan organisasi, karena mereka berfungsi sebagai perantara antara organisasi dengan karyawan. Manajer lebih mengenal karyawan sehingga mengerti cara yang dapat dan sesuai untuk digunakan menjelaskan dan memotivasi karyawan yang dipimpinnya.

5.2.5 Memberdayakan orang lain

Pemberdayaan yang dapat diberikan untuk para manajer adalah memastikan potensi mereka dimanfaatkan. Bentuk pemberdayaan yang dapat dilakukan adalah memberikan mereka kewajiban untuk mengajar atau berbagi mengenai topik tertentu, dengan target sekian jam per tahun. Kegiatan ini bukan saja mengasah kemampuan manajer, namun juga akan memperluas pengetahuan para karyawan. Topik yang dapat dibahas tidak dibatasi, sehingga selain karyawan mengenal materi dengan cakupan yang lebih luas, mereka juga mengenai para manajer melalui minat yang mereka miliki dan bahasan apa yang mereka bicarakan.

Selain kegiatan menjadi pembicara, diberikan pula tempat untuk menulis blog dalam *sharepoint portal* atau *intranet*. Kegiatan ini merupakan salah satu cara untuk mengubah pengetahuan terbatinkan menjadi pengetahuan eksplisit. Mengeksplisitkan pengetahuan terbatinkan dan menyimpan dalam blog perusahaan memungkinkan penggunaan pengetahuan yang makin meluas. Diberikan target formal dalam KPI untuk memastikan pelaksanaan dan pencapaian bagian ini.

Pemberdayaan lanjutan dapat dilakukan oleh para manajer. Caranya antara lain dengan memberi penugasan pada karyawan yang potensial untuk mengambil bagian dalam sesi berbagi pengetahuan. Selain dapat menjadi bentuk pengakuan dan penghargaan bagi karyawan atas kinerja, juga mendorong semangat berbagi pengetahuan di kalangan karyawan.

5.2.6 Mengenalinya perbaikan dan memberi semangat

Pengenalan perbaikan dan memberi semangat dapat dilakukan melalui pemberian umpan balik. Umpan balik yang tepat waktu dan spesifik merupakan bagian dari imbalan. Mendapat umpan balik yang tepat memenuhi kebutuhan karyawan atas pengakuan, perasaan berproses dan perasaan memiliki kepenuhan makna (*meaningfulness*). Bentuk umpan balik yang efektif bisa berupa penilaian kerja yang transparan, pengenalan kompetensi, kesenjangan kompetensi, dan kesempatan untuk membicarakan kesulitan dan penyelesaiannya. Kinerja perlu mendapat pengakuan yang memadai, bukan hanya imbalan ekstrinsik, namun juga yang intrinsik.

Kepedulian manajer pada kebutuhan dan proses belajar anak buah, akan membantu manajer untuk membuat pekerjaan anak buahnya menyenangkan. Pekerjaan dapat dibuat menantang, disesuaikan dengan minat karyawan. Manajer yang dapat mengenali kemampuan anak buah, dapat melakukan evaluasi secara baik. Untuk menangani masalah kompetensi, manajer dapat mempertimbangkan untuk mengirim anak buah untuk mengerjakan proyek, memberi kesempatan anak buahnya terekspos dengan bidang lain. Manajer dapat menyediakan diri untuk melakukan *coaching* atau *mentoring* sesuai keperluan. *Coaching* dan *mentoring* diperlukan terutama untuk karyawan yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan dan memenuhi target. Efektivitas *coaching* dan *mentoring* perlu dimasukkan sebagai salah satu kinerja manajer. Antar manajer perlu juga melakukan *coaching* untuk meningkatkan kemampuan dan sebagai metode perbaikan terus menerus.

Sebagai cara untuk menampung dan memanfaatkan ide dan pendapat karyawan, manajer berkewajiban untuk mewujudkan *open door policy*. Manajer harus membuka diri untuk mendengarkan suara karyawan dan menindaklanjuti keprihatinan atau masalah yang dihadapi karyawan. Untuk mengakomodir keperluan ini, disediakan jadwal mingguan *kaizen meeting* yang dilaksanakan oleh masing-masing bagian. Intervensi ini sudah dimulai, melalui kegiatan *small group activity* dan pembahasan tindak lanjut menggunakan *weekly meeting*. Cara ini sudah mampu menangkap masalah yang dihadapi tiap bagian dan mencari alternatif penyelesaian yang mungkin dilakukan. Perbaikan dapat dilakukan dengan melakukan rotasi dalam memimpin *kaizen meeting*.

5.2.7 Mengkonsolidasikan

Hasil berupa temuan masalah maupun berbagi pengetahuan kemudian dikonsolidasikan untuk diterapkan. Bentuk penerapan yang dapat dilakukan antara lain dengan melakukan rotasi, baik pada manajer maupun staf. Tujuan rotasi ini adalah untuk membentuk pemahaman bisnis yang menyeluruh secara bertahap. Untuk memungkinkan rotasi, perlu konsolidasi antar manajer untuk mengelola programnya.

Rotasi merupakan kesempatan untuk menerapkan pengetahuan yang telah dibagi dan dipelajari dalam sesi berbagi pengetahuan. Rotasi juga merupakan kesempatan untuk memperluas jaringan (*network*) dan aliansi. Rotasi merupakan kesempatan untuk belajar (*on-job training*) yang juga memungkinkan karyawan mencari prospek pengembangan karirnya. Sesi berbagi pengetahuan juga sebaiknya dimanfaatkan untuk menginventarisir hal-hal yang telah dipelajari dan potensi pemanfaatannya.

Program *wearing other's shoes* merupakan kesempatan untuk menjalani pekerjaan orang lain, selain program *temporary job sharing*. Kedua program ini memungkinkan manajer mengkonversikan pengetahuan terbatinkan satu sama lain. Dukungan dari manajemen dan HR akan sangat penting guna meminimalisir dampak merugikan pada bisnis. Inisiatif ini kemudian dapat diperluas dengan melibatkan karyawan potensial yang ditarget oleh masing-masing manajer. Kemampuan manajer yang dikembangkan kemudian juga mencakup pengenalan pekerjaan dan resikonya.

Tahapan ini merupakan penutup satu siklus perubahan, yang dilanjutkan dengan tahap pertama siklus berikutnya.

5.2.8 Kembali membangun kebutuhan akan adanya kebutuhan baru untuk berubah

Pada tahap ini, siklus baru dimulai. Tahap ini sebaiknya diawali dengan mengevaluasi hasil siklus terdahulu. Dari hasil evaluasi ini, kembali dibangun kebutuhan untuk berubah. Semangat yang tumbuh di sini adalah *continuous improvement*.

Diharapkan, dengan telah menyelesaikan satu siklus, baik individu, kelompok maupun organisasi lebih mudah mengenali peluang untuk melakukan perbaikan terus menerus. Kelanjutan program mengikuti yang telah ditetapkan oleh organisasi, mencakup implementasi *5S*, *kaizen* dan *training* fungsional sesuai kebutuhan.

5.3 Gambaran Rancangan Perubahan

Secara umum, gambaran rancangan perubahan yang diusulkan adalah sebagai berikut:

Tabel. 5.1. Gambaran umum rancangan perubahan

	Tahap	Organisasi	Kelompok	Individu
1	Membangun kebutuhan akan perubahan	Diskusi dan mendapat dukungan <i>Site Manager</i> Mendapat ijin untuk menggunakan <i>event</i> rutin untuk sosialisasi	Rapat untuk mendapat dukungan dan keterlibatan tim manajer	Sosialisasi melalui event rutin
2	Membentuk tim perubahan	Mendapat dukungan berupa keikutsertaan dalam tim dan dana yang diperlukan	Berkoordinasi dengan <i>Engagement team</i> yang sudah ada	Membuka penawaran untuk bergabung dalam tim
3	Menciptakan visi dan nilai	Manajemen dilibatkan dalam <i>workshop</i>	Tim <i>workshop</i>	Sosialisasi hasil <i>workshop</i>
4	Mengkomunikasikan dan melibatkan	Tema mingguan <i>kaizen Expertise list</i> ; intranet, <i>learning center</i>	Tema mingguan -> program kerja SGA Optimalkan peran Manajer : <i>feedback</i>	Wajib <i>kaizen</i> : Masalah - saran perbaikan
5	Memberdayakan orang lain	Fasilitasi training internal/external, ditambahkan kewajiban <i>sharing Silent room, learning center</i>	<i>Leadership forum</i> (Manager) Materi <i>sharing</i> penerapan ide kreatif -kelompok sponsor Analisis lintas disiplin	<i>Sharing</i> , proposal <i>improvement</i> , implementasi proposal, tim <i>expert</i> , sponsor, blog

	Tahap	Organisasi	Kelompok	Individu
6	Mengenal perbaikan, dan memberi semangat	<i>VP sharing</i> <i>Reward and KPI setting</i> <i>Weekly meeting: wadah</i> tindak lanjut kaizen	Memfaatkan <i>mentoring, coaching,</i> <i>shadowing</i>	Partisipasi dalam <i>--lunch & learn</i> <i>- Coffee break</i> <i>discussion</i>
7	Konsolidasi	<i>Reward and KPI setting:</i> <i>-expert team</i> <i>-partisipan</i>	<i>Leadership forum:</i> koordinasi untuk implementasi	Implementasi ide perbaikan <i>Wearing other's</i> <i>shoe activities</i> <i>shadowing</i>
8	Kembali membangun kebutuhan baru akan perubahan	Menyediakan aturan baku untuk keterlibatan dalam sesi sharing	Menggunakan prinsip MLM : <i>downline</i> <i>-kesempatan HiPo</i> <i>-rencana suksesi/back</i> <i>up person</i>	Sesi evaluasi pribadi: <i>-efektivitas</i> <i>- Manfaat: bagi diri</i> <i>sendiri dan manfaat</i> <i>bersama</i>

Rancangan kegiatan secara lebih rinci dapat dilihat pada lampiran 5.

BAB VI

DISKUSI, SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Diskusi

Intervensi ini ditujukan pada kelompok Manajer sebagai motor perubahan. Masalah pernah timbul saat intervensi dilakukan untuk kelompok khusus, yaitu *superuser* SAP, yang juga digunakan sebagai motor penggerak. Analisis jaringan sosial (SNA) yang dilakukan pada evaluasi efektivitas kelompok *superuser* menunjukkan bahwa fungsi *superuser* berjalan baik, dan beberapa karyawan non *superuser* yang memiliki pengetahuan terbatakn berperan penting dalam keberhasilan implementasi SAP. Beberapa inisiatif selanjutnya kemudian juga memanfaatkan keberadaan para pemilik pengetahuan ini sesuai rekomendasi hasil analisis jaringan sosial. Masalah yang timbul saat itu adalah kelelahan pada kelompok *superuser* dan kelompok yang tidak dilibatkan menjadi merasa ditinggalkan. Kondisi ini dapat membahayakan persepsi keadilan prosedural, baik pada karyawan yang terlalu banyak diikutsertakan maupun pada karyawan yang kurang diberdayakan. Perlu diamati lebih lanjut, agar masalah yang sama tidak terulang.

Pembeda yang ditampilkan dalam rancangan intervensi ini adalah digunakannya efek bola salju dalam proses pembelajaran. Manajer adalah kelompok yang menjadi target awal, supaya menjadi *role model* untuk karyawan yang mereka pimpin. Keterikatan kerja sifatnya *top-down* sehingga keberadaan *role model* akan sangat membantu kelancaran proses secara keseluruhan, meningkatkan rasa percaya dan keinginan untuk berpartisipasi. Prosesnya menyerupai sistem kerja *multi level marketing*, yang menggunakan perekrutan *downline*. Strategi ini diharapkan dapat mengurangi kelelahan para manajer sekaligus menyediakan jalur pengembangan bagi karyawan yang berpotensi. Diharapkan, penunjukan karyawan potensial untuk menjadi *downline* pimpinan semacam ini dapat menyelesaikan masalah suksesi dan sekaligus mengurangi gap kompetensi yang selama ini menjadi kendala dalam perekrutan internal. Keikutsertaan karyawan potensial bukan hanya akan berpengaruh pada

perbaikan kualitas dan kompetensinya, namun juga penting untuk memperluas jaringan (*network*) yang membantu kelancaran pekerjaan dan karirnya.

Manajer memiliki pengetahuan terbatinkan yang dapat ditularkan pada karyawan-karyawan yang dipimpinya melalui *coaching*, *mentoring*, *shadowing* atau melibatkan karyawan potensial dalam proyek gabungan dengan bagian lain. Usulan untuk rotasi akan agak sulit dilakukan mengingat kecenderungan angkatan kerja saat ini masih spesialisasi, sehingga dikhawatirkan akan berpengaruh pada kualitas pekerjaan. Rancangan intervensi untuk rotasi akan diprioritaskan pada fungsi-fungsi yang terkait erat terlebih dahulu, atau fungsi administrasi yang memiliki tingkat kesamaan lebih tinggi.

Masalah yang perlu diselesaikan terlebih dahulu sebelum intervensi ini dijalankan adalah memperbaiki tingkat keterikatan kerja para manager. Hasil analisis data menunjukkan dari responden manager yang merupakan 20% dari total responden, hanya 6,5% yang berada di atas persentil 75, yaitu kelompok dengan keterikatan kerja tinggi, 10,9% rata-rata dan 2,2% rendah. Apabila hanya dikategorikan pada tinggi dan rendah (berdasar mean = persentil 50), manager merupakan kelompok yang dominan tinggi untuk keterikatan kerja, sama seperti POS dan OC juga. Ini menunjukkan bahwa peningkatan keterikatan kerja manager tidak akan terlalu sulit.

Keterbatasan waktu menyebabkan analisa jaringan sosial tidak digunakan dalam penelitian ini. Sebenarnya, data tersebut akan bermanfaat untuk menyediakan jalur yang lebih jelas siapa yang dapat dimanfaatkan secara strategis dalam proses perubahan.

6.2 Simpulan

Karyawan yang merupakan aset paling berharga perusahaan dapat berbalik mengancam kelangsungan hidup perusahaan saat mereka memutuskan untuk tidak mendukung perusahaan dan menjadi beban tambahan bagi perusahaan. Manusia adalah jenis aset yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Sumber daya manusia tidak dapat sepenuhnya menjadi milik dan di bawah kendali perusahaan. Pemanfaatan sumber daya manusia sangat tergantung pada kesediaan pada setiap manusia.

Situasi semacam ini menyebabkan masalah keterikatan kerja karyawan menjadi penting. Keterikatan kerja karyawan, merupakan kecenderungan karyawan untuk mengalokasikan waktu, tenaga dan pikirannya untuk organisasi. Karyawan

bersedia untuk terikat, karena merasa organisasi layak memperoleh komitmen mereka dan merasa mendapat dukungan yang memadai dari organisasi. Keterikatan kerja membuat karyawan tidak mudah merasa lelah dan pantang menyerah, sehingga kerap disebut sebagai antitesis dari keadaan *burnout*.

Penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian sebelumnya, yang menunjukkan vitalnya peran pimpinan dalam keterikatan kerja. Kepemimpinan yang ditunjukkan para manajer mewakili dukungan organisasi pada karyawan. Hasil signifikan yang ditunjukkan oleh analisis statistik mendukung pemahaman bahwa manajer akan mampu mempengaruhi tingkat keterikatan kerja para karyawan lainnya, dengan satu catatan: mereka perlu memiliki keterikatan kerja yang memadai terlebih dahulu.

Cara yang dipilih untuk memperbaiki keterikatan kerja karyawan pada PT X adalah dengan memanfaatkan manajer, terutama yang telah memiliki keterikatan kerja tinggi. Para manajer ini akan bertindak sebagai duta perusahaan, yang berupaya membantu memenuhi kebutuhan karyawan. Manajer bertanggung jawab pula pada perusahaan untuk menjamin pemanfaatan karyawan sebagai modal insani, yang berperan sebagai faktor penentu dalam menghadapi kompetisi.

Kepedulian karyawan terutama pada masalah kurangnya pemanfaatan ide dan pemikiran karyawan, kekurangselarasan imbalan dan kondisi kerja serta keterbatasan jenjang karir. Persepsi ini diduga muncul karena manajer belum memberi perhatian lebih pada ide dan pemikiran karyawan, belum ada kesamaan cara pandang mengenai target dan kurang mengenali potensi karyawan. Gap yang dapat dikenali adalah kualitas ide dan kemampuan karyawan, yang dapat ditingkatkan sekaligus dengan meningkatkan kompetensi manajer, melalui berbagi pengetahuan.

6.3 Saran

Keterikatan kerja karyawan penting terutama saat aset tidak berwujud mendominasi aset perusahaan. Pengukuran proporsi aset berwujud dan tidak berwujud akan memperjelas gambaran kepentingan keterikatan kerja. Pada penelitian ini, analisa yang mengukur proporsi aset berwujud dan aset tidak berwujud tidak dilakukan karena tidak dapat diperoleh data terkait status perusahaan sebagai perusahaan privat. Apabila akan dilakukan penelitian lanjutan, disarankan analisa besaran modal intelektual ini dilakukan. Analisa proporsi modal intelektual akan memberi gambaran lebih jelas,

apakah intervensi yang diarahkan pada karyawan sebagai aset tidak berwujud sudah tepat dan benar akan berpengaruh signifikan.

Pemetaan potensi dan keahlian seluruh karyawan perlu dilakukan. Hasil observasi peneliti, potensi dan keahlian manajer belum seluruhnya dimanfaatkan. Perusahaan disarankan untuk melakukan *mapping* atas kompetensi karyawan, terutama manajer, dan mempublikasikan kompetensi ini untuk dapat dimanfaatkan secara lebih terstruktur oleh seluruh organisasi. Pemetaan semacam ini memungkinkan terbentuknya tim ahli, yang dapat mempercepat penyelesaian masalah. Pemetaan menghubungkan orang dengan keahlian sehingga dapat mudah mencari ahli dalam bidang tertentu untuk diminta pertimbangan atas keputusan yang perlu diambil. Saat ini, masih terjadi masalah tidak cepat terselesaikan karena tidak diketahui lebih awal siapa yang bisa diminta pertimbangannya, untuk memutuskan suatu hal. Penyajian yang *user friendly* seperti *yellow book* dalam *intranet* dapat dipertimbangkan. Fasilitas *blog* untuk *superuser* dan *support team* dalam *intranet* telah disediakan sebagai bagian dari inisiatif *global change management*, namun penggunaannya belum maksimal. Perlu koordinasi dengan pihak global terkait sejauhmana pemanfaatan untuk lokal.

Selain solusi berbagi pengetahuan yang disarankan dalam tulisan ini, perubahan yang diharapkan dapat memperbaiki tingkat keterikatan kerja karyawan adalah membuka akses lebih banyak pada pimpinan. Selain membuka akses secara mental, melalui banyak sesi berbagi pengetahuan dan keterbukaan yang diupayakan, akses fisik juga akan banyak membantu. Intervensi yang direkomendasikan untuk membuka akses fisik adalah perubahan penempatan lokasi kantor pimpinan.

Pada penataan ruangan konvensional, pimpinan biasanya diberi ruangan terpisah dari anggota timnya, dengan spot terbaik. Untuk perubahan, pimpinan sebaiknya diberi tempat di tengah-tengah timnya, sehingga sebanyak mungkin mengetahui apa yang terjadi dengan timnya. Penempatan semacam ini akan membantu manajer pula untuk mendukung semua anak buahnya sesuai keperluan masing-masing. Berada secara fisik di tengah-tengah anak buah akan mendukung adanya keterbukaan mental, sekaligus menghemat ruangan. Untuk menangani masalah yang menyangkut kerahasiaan, disediakan ruangan tertutup yang dapat digunakan bergantian oleh para manajer.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulah, A. (2011). *Evaluation of Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale: A Cross-Cultural Application in Pakistan*. Journal of Education and Vocational Research Vol. 1, No. 3, pp. 80-86, June 2011
- Alderfer, C.P., (1980). *The Methodology of Organizational Diagnostic*. Professional Psychology Vol. 11, No. 3 June 1980, Copyright by American Psychology Association, Inc., 0033-0175/80/1103-0459\$00.75
- Aselage, J., Eisenberger, R., (2003). *Perceived Organizational support and psychological contract: a theoretical integration*. Journal of Organizational Behavior. WileyInterScience(www.interscience.wiley.com)DOI:10.1002/job211
- Atkinson, T., Frechette, H. (2009). *Creating a Positive Organizational Climate in a Negative Economic One: Improving Organizational Climate to Transform Performance*, IIR Holdings, Ltd. All Rights Reserved.
- Balogun, J., Hailey, V.H (2008). *Exploring Strategic Change*. 3rd edition, Gosport, UK: Prentice Hall.
- Barney, J. B., Hesterly, W. S.(2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: concepts and cases*, Pearson Pentice Hall, Upper Saddle River New Jersey.
- Cameron, E., Green, M. (2004). *Making Sense of Change Management*, Kogan Page Limited.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier Butterorth-Heinemann. UK
- Dicke, C., Holwerda, J., Kontakos, A., (2007). *Employee Engagment: What Do We Really Know/ Whatzso We Need to Know to Take Action?* White Paper Collection for CAHRS Spring Sponsor Meeting May 22 -23, 2007. Marriott Paris Champs-Elysees, Paris, France
- Drucker, P.F., *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*, (1999). The Regents of the University of California, California Management Review 143, Winter 1999. Vol 41 No.2 http://www.bestpractice.dk/aviva/media/hbr-artikler/knowledge_workers_the_biggest_challenge.pdf
- Eder, P., Eisenberger, R., (2008). *Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior*. Journal of Management Sage Publications. <http://jom.sagepub.com/cgi/contents/refs/34/1/55>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., Rhoades, L., (2001). *Reciprocation of Perceived Organizational Support*. Journal of Applied Psychology, Vol.86 No. 1, 42-51
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-La Mastro, V., (1990). *Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Comitment and Innovation*. Journal of Applied Psychology Vol. 75, No.1, 51-59.
- Evans, C.(2006) *Managing for Knowledge: HR Strategic role*. Butterworth Heinemann
- Gagnon, M.A., (2004). *Investigating Employee Strategic Alignment during a Transformation to Lean Manufacturing*. The Pennsylvania State University. Proquest Dissertation and Theses.
- Gallup (2006). *Gallup study: Engaged employees inspire company innovation*. Gallup Management Journal <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx?>

- Hewitt (2011). *Managers – a critical link in employee engagement*. Hewitt Associates. <http://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/UnderstandingHRManagementintheContextofOrganizationsandthei.pdf>
- [http://www.pmp-projects.org/The Knowledge-Creating Company.pdf](http://www.pmp-projects.org/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf)
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1995). *Understanding Human Resource Management in The Context of Organizations and Their Environments*. *Anna Rev. Psychol.* 1995. 46:237-64.
- Jackson, S.E., Denisi, A., Hitt, M. (2003). *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. Jossey Bass, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco
- Kahn, W.A.(1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kaplan, R.M. and Saccuzo, D.P. (2005). *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues* (6th ed). USA: Thomson Wadsworth.
- Kim, D. (2011). *The Effects of Knowledge Sharing on Program Performance: Influences on CPS Program Performance.*, Virginia Polytechnic Institute and State University
- Kotter, J.P. (2006), *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P.(2007), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review Corporation.
- Macey, W.H.; Schneider, B. (2008). *The Meaning of Employee Engagement*. *Journal of Industrial and Organizational Psychology*. Society for Industrial and Organizational Psychology. P. 3-30.
- MacLeod, D., Clarke, N. (2011) *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement. A report to Government*. Office of Public Sector Information, Information Policy Team, Kew, Richmond, Surrey.
- Marguard, M.J., (2010). *Leadership Behavior Impact on Employee Engagement*. Proquest LLC UMI3404307.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). *Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences*. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2010). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 7th ed. McGrawHill
- Nonaka, I., Krogh G. (2009) *Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory*, *Organization Science* Vol. 20, No. 3, May–June 2009, pp. 635–652
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, 1995
- Peariasamy, T. (2008). *On-the-job knowledge sharing: how to train employees to share job knowledge*. National University of Singapore, *Jurnal Kemanusiaan bil.* 12
- Reed, D.P., (2011). *Leader-Member Exchange and Employee Engagement: A Case Study for Determining the Impact of Tangible and Intangible Leadership Controlled Resources on Employee Discretionary Effort*. Dissertation Capella University. Proquest LLC UMI 3465890

- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: A review of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Rothmaan, S., Rothmann, S.Jr., (2010). *Factors associated in employee engagement in South Africa*. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), Art.#925, 12 pages, DOI:10.4102/sajip.v36i2.925.
- Rothmann, S., Jordaan, G.M.E., 2006. *Job Demands, Job Resources and Work Engagement of Academic Staff in South African Higher Education Institution*. *Journal of Industrial Psychology*, 2006, 32 (4), 87-96.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B. (2008). *A cross-national Study of Work Engagement as a Mediator between Job Resources and Proactive Behavior*. *The International Journal of Human Resources Management*. Vol.19, No. 1, January 2008, 116-131.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). *Burnout and engagement in university students: A cross national study*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33,464-481.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht University, the Netherlands. (<http://www.schaufeli.com>)
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Sveiby, K.E (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Fransisco.
- Vance, R.J. (2006) *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*, SHRM Foundation
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J., Tremblay, M., Fils, J., (2007). *An Examination of the Role of Perceived Support and employee Commitment in Employee–Customer Encounters* *Journal of Applied Psychology* 2007, Vol. 92, No. 4, 1177–1187 Copyright 2007 by the American Psychological Association 0021-9010/07/\$12.00 DOI: 10.1037/0021-9010.92.4.1177
- Walker, C.T. (2011). *Psychological Climate for Engagement and the Role of Leader Behavior Patterns in Fostering Employee Engagement and Performance Behaviors*. Dissertation. University of Connecticut, Storrs, Connecticut. Proquest Dissertations and Theses
- Wefald, A.J., Downey, R.G., (2008). *Job engagement in organizations: fad, fashion, or folderol?* *Journal of Organizational Behavior* 30, 141–145 (2009). Published online 20 August 2008 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/job.560
- Werner, H., Karel, S., Jan, V. (2011) *Evaluating the difference in employee engagement before and after business and cultural transformation interventions*. *African Journal of Business Management* Vol.5 (22), pp. 8804-8820

Lampiran 1. Kuisisioner

Selamat pagi/siang/sore,

Kuisisioner ini adalah bahan penelitian saya dalam rangka menyelesaikan studi saya di Universitas Indonesia. Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuisisioner ini, yang terbagi dalam dua bagian, yaitu Data Pribadi dan *Employee Engagement*.

Tidak ada jawaban salah atau benar, mohon mengisi sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan pada saat ini. Mohon bantuan Bapak/Ibu untuk memastikan tidak ada nomor yang terlewat (tidak terjawab).

Data ini hanya dipergunakan untuk keperluan studi.

Data Pribadi			
Jenis kelamin	: <input type="radio"/> Laki-laki	<input type="radio"/> Perempuan	
Usia	:	tahun	
Lama bekerja	:	tahun bulan
Pendidikan terakhir	:		
Level	: <input type="radio"/> staff	<input type="radio"/> managerial	<input type="radio"/> profesional

Kuesioner *Employee Engagement*

Bagian 1

Berdasarkan skala 1 sampai 6:

1 = tidak pernah

2 = jarang (beberapa kali setahun, atau kurang)

3 = kadang-kadang (beberapa kali dalam sebulan)

4 = sering (satu kali)

5 = sangat sering (bbrrp kali)

6 = Selalu (setiap hari)

tandai (lingkari atau beri tanda silang) pada angka yang sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan pada tiap-tiap pernyataan di bawah ini sesuai dengan kondisi saat ini.

Contoh 1:

- 47 Saya menyesali keputusan saya untuk bekerja di sini. 1 ② 3 4 5 6
artinya, saya pernah menyesal memutuskan bekerja di sini, dan pemikiran itu muncul beberapa kali dalam setahun ini

Contoh 2:

- 48 Menurut saya, waktu berjalan sangat lambat menjelang jam pulang kerja. 1 2 3 4 ✕ 6
artinya, hampir setiap hari saya menunggu-nunggu jam pulang kerja, tidak sabar untuk segera bisa pulang.

No. Pernyataan	TP	JR	KD	SR	SS	SL
1 Saya menikmati pekerjaan menantang yang mengasah kemampuan saya.	1	2	3	4	5	6
2 Dalam bekerja, saya selalu mampu bertahan, bahkan di saat-saat sulit.	1	2	3	4	5	6
3 Saya dapat larut dalam pekerjaan yang saya sedang lakukan.	1	2	3	4	5	6
4 Saya memiliki kemampuan yang sesuai dengan tugas sehingga bersemangat dalam menghadapi tantangan dalam pekerjaan.	1	2	3	4	5	6
5 Saya antusias pada hal-hal yang saya kerjakan.	1	2	3	4	5	6
6 Saya bangga pada pekerjaan yang saya lakukan.	1	2	3	4	5	6
7 Saya sanggup menghadapi situasi genting yang terjadi dalam pekerjaan saya dengan cukup tenang.	1	2	3	4	5	6
8 Saya lupa makan, minum, atau janji dengan seseorang kalau saya sedang bekerja.	1	2	3	4	5	6
9 Saya masih memikirkan pekerjaan saya, meski tidak sedang di tempat kerja.	1	2	3	4	5	6
10 Saat bangun pagi, saya merasa ingin berangkat bekerja.	1	2	3	4	5	6
11 Pekerjaan ini menginspirasi saya.	1	2	3	4	5	6
12 Saya siap sedia menerima tambahan pekerjaan kapan pun diperlukan.	1	2	3	4	5	6
13 Saya rasa pekerjaan yang saya lakukan bermanfaat dan penuh makna.	1	2	3	4	5	6
14 Waktu berjalan begitu cepat saat saya bekerja.	1	2	3	4	5	6
15 Saya penuh konsentrasi mengerahkan ketrampilan saya untuk menyelesaikan pekerjaan saya.	1	2	3	4	5	6
16 Saya mampu terus bekerja untuk waktu yang sangat lama.	1	2	3	4	5	6
17 Saat ini saya memiliki pekerjaan yang sangat menantang.	1	2	3	4	5	6

Bagian 2

Berdasarkan skala 1 sampai 6:

1 = sangat tidak setuju

2 = tidak setuju

3 = agak tidak setuju

4 = agak setuju

5 = setuju

6 = sangat setuju

tandai (lingkari atau beri tanda silang) pada angka yang sesuai dengan sikap Bapak/Ibu pada tiap-tiap pernyataan di bawah ini sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu saat ini.

Contoh 1:

49 Saya merasa keputusan bekerja di sini bukan keputusan terbaik saya. 1 2 3 4 5 6
artinya, saya merasa keputusan saya untuk bekerja di sini tidak tepat.

Contoh 2:

50 Pengajuan cuti untuk keperluan pribadi harus dilakukan seminggu 1 X 3 4 5 6
 sebelumnya, tanpa kecuali.
artinya, menurut saya cuti untuk keperluan pribadi bisa saja diajukan kurang dari seminggu sebelumnya dengan alasan tertentu.

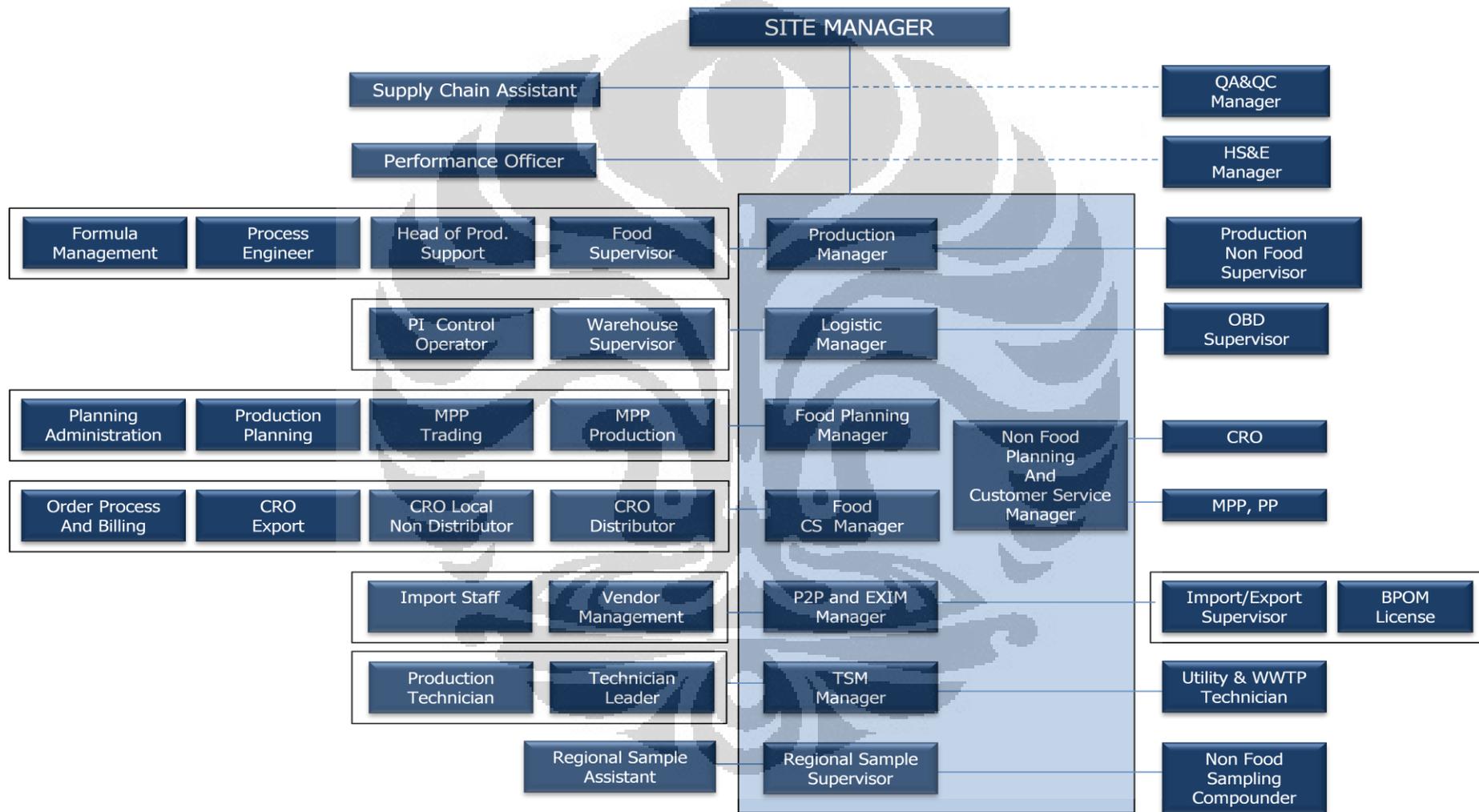
No. Pernyataan	STS	TS	AT	AS	S	SS
1 Saya bangga mengatakan pada orang lain bahwa saya bekerja di perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
2 Saya akan merasa bersalah kalau harus meninggalkan perusahaan ini sekarang.	1	2	3	4	5	6
3 Saya melanjutkan bekerja di perusahaan ini karena rasanya perusahaan lain tidak akan menawarkan benefit sebaik yang saya peroleh di sini.	1	2	3	4	5	6
4 Saya tetap bekerja di sini karena belum menemukan tempat kerja lain yang lebih baik.	1	2	3	4	5	6
5 Rasanya salah meninggalkan perusahaan ini, meskipun menguntungkan diri saya.	1	2	3	4	5	6
6 Belum terpikir untuk keluar dari perusahaan ini, saya belum melihat ada kesempatan untuk bekerja di tempat yang lebih baik.	1	2	3	4	5	6
7 Saat ini tidak ada pilihan lain selain bertahan di perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
8 Bekerja di perusahaan ini membuat saya merasa berada di tempat yang tepat.	1	2	3	4	5	6
9 Jika saya memperoleh tawaran kerja di tempat lain, rasanya tidak tepat untuk meninggalkan tempat ini sekarang.	1	2	3	4	5	6
10 Meninggalkan perusahaan ini sekarang sama saja dengan mengkhianati kepercayaan yang diberikan pada saya.	1	2	3	4	5	6
11 Saya tidak merasa terikat secara emosional pada perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
12 Saya tidak meninggalkan perusahaan ini karena saya tidak mau kehilangan semua fasilitas dan kemudahan yang akan menyulitkan saya sendiri.	1	2	3	4	5	6
13 Saya sungguh merasa masalah yang dihadapi perusahaan adalah masalah saya juga, yang dapat saya bantu dengan menyelesaikan tugas saya dengan baik.	1	2	3	4	5	6
14 Bekerja di sini memberi makna penting bagi identitas pribadi saya.	1	2	3	4	5	6
15 Saya tidak merasa menjadi bagian perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6

No	Pernyataan	STS	TS	AT	AS	S	SS
16	Meninggalkan perusahaan ini bukan merupakan keputusan yang benar secara moral.	1	2	3	4	5	6
17	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini sekarang, saya masih memiliki kewajiban pada orang-orang tertentu di tempat ini.	1	2	3	4	5	6
18	Secara pribadi, akan lebih banyak rugi daripada untungya jika saya keluar dari perusahaan ini.	1	2	3	4	5	6
19	Pimpinan perusahaan ini tidak akan meminta saya mengerjakan sesuatu yang tidak sesuai dengan tujuan hidup dan nilai-nilai yang saya yakini.	1	2	3	4	5	6
20	Telah ada prosedur yang jelas untuk membedakan imbalan jasa berdasarkan tingginya prestasi pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan.	1	2	3	4	5	6
21	Jika ada lowongan pekerjaan, prosedur yang saat ini dilakukan adalah memberi kesempatan pada pegawai yang sudah ada, baru mencari kandidat di luar bila tidak ada kandidat internal yang sesuai.	1	2	3	4	5	6
22	Dengan sistem yang digunakan saat ini, siapa pun akan dapat menyelesaikan tugas saya sebaik yang saya lakukan.	1	2	3	4	5	6
23	Saya tidak tahu ke mana harus menyampaikan keluhan saya agar diperhatikan.	1	2	3	4	5	6
24	Sistem yang ada memungkinkan kebutuhan lembur untuk mengejar target perusahaan dapat dikenali namun tidak ada sistem untuk mempertimbangkan kebutuhan saya dalam menghadapi lembur.	1	2	3	4	5	6
25	Perusahaan benar-benar memperhatikan kesejahteraan semua karyawan, termasuk saya.	1	2	3	4	5	6
26	Pimpinan berusaha membuat pekerjaan saya semenarik mungkin.	1	2	3	4	5	6
27	Perusahaan bersedia membantu saat saya memerlukan bantuan khusus.	1	2	3	4	5	6
28	Pimpinan menghargai hasil pekerjaan saya, karena kualitas pekerjaan saya juga mempengaruhi kualitas produk dan jasa perusahaan.	1	2	3	4	5	6
29	Jika saya memutuskan untuk berhenti bekerja, perusahaan akan mencoba membujuk saya mengurungkan niat tersebut.	1	2	3	4	5	6
30	Perusahaan menerjemahkan falsafah manusia sebagai aset utama dengan memastikan saya memperoleh fasilitas dan dukungan yang memadai untuk mengerjakan tugas saya dengan baik sehingga menguntungkan perusahaan.	1	2	3	4	5	6
31	Ada sistem yang dilaksanakan untuk memastikan keuntungan perusahaan juga dirasakan oleh para karyawan berupa bonus atau kenaikan gaji.	1	2	3	4	5	6
32	Manajemen memberi kesempatan semua karyawan termasuk saya untuk memberikan ide/usulan perbaikan bagi perusahaan.	1	2	3	4	5	6
33	Perusahaan menyediakan keleluasaan untuk memungkinkan saya berprestasi dan menunjukkan kemampuan terbaik saya.	1	2	3	4	5	6
34	Saya mendapat pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan saya untuk dapat melaksanakan tugas secara efektif.	1	2	3	4	5	6
35	Pimpinan bersedia membicarakan kesulitan saya jika saya tidak dapat menyelesaikan tugas saya tepat waktu.	1	2	3	4	5	6

No	Pernyataan	STS	TS	AT	AS	S	SS
36	Disediakan jalur pengembangan karir untuk karyawan yang berpotensi, menunjukkan kompetensi dan kinerja tinggi.	1	2	3	4	5	6
37	Kemungkinan untuk mendapatkan kenaikan gaji atau promosi akan lebih besar bila saya mampu menunjukkan hasil kerja yang baik.	1	2	3	4	5	6
38	Perusahaan menunjukkan sedikit sekali kepedulian pada para karyawan termasuk saya.	1	2	3	4	5	6
39	Perusahaan peduli pada kepuasan saya saat bekerja.	1	2	3	4	5	6
40	Perusahaan mendengarkan usulan saya untuk menyediakan kelengkapan peralatan dan sarana informasi di tempat kerja yang menunjang prestasi kerja saya.	1	2	3	4	5	6
41	Dalam susunan organisasi perusahaan ini, hanya ada sedikit kesempatan untuk saya meningkatkan jenjang karir.	1	2	3	4	5	6
42	Perusahaan pasti akan bisa mengerti jika saya tidak masuk kerja cukup lama karena sakit .	1	2	3	4	5	6
43	Jika posisi saya saat ini dihapuskan, prosedur yang harus dilakukan perusahaan adalah menawarkan posisi yang lain, tidak bisa dengan mudah memecat saya.	1	2	3	4	5	6
44	Bahkan jika saya menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin, tidak akan berpengaruh pada imbalan berbentuk kenaikan gaji, promosi atau bonus.	1	2	3	4	5	6
45	Saya tidak diajak berdiskusi mengenai apa yang saya inginkan sebelum perusahaan membuat keputusan yang mempengaruhi saya.	1	2	3	4	5	6
46	Perusahaan mengenal kemampuan saya dengan baik sehingga berupaya memberi saya pekerjaan terbaik yang layak untuk kualitas saya.	1	2	3	4	5	6

Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu.

Lampiran 2. Struktur Organisasi (pabrik)



N	Perceived Organizational Support												Jenis Kelamin	Usia		Tenure				
	Organizational Rewards & Working Conditions						Procedural Justice							Respon	Kode	Respon	Kode			
	EE2_25	EE2_26	EE2_27	EE2_28	EE2_29	EE2_30	EE2_31	EE2_32	EE2_33	EE2_34	EE2_35	EE2_36	EE2_37	EE2_38	EE2_39	EE2_40	Respon	Kode	Respon	Kode
1	5	5	5	3	3	2	5	6	5	5	4	5	4	6	4	2	5	4	5	4
2	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	5	4	6	4	2	3	4	5	4	3
3	4	5	5	2	3	5	3	3	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
4	5	6	6	5	3	3	3	4	4	3	6	5	6	5	5	3	3	3	3	3
5	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	3	3
6	4	5	4	2	3	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
7	5	2	5	5	2	4	3	2	4	4	4	5	2	3	3	5	4	3	5	4
8	3	5	4	2	2	3	2	6	3	2	5	4	5	5	4	4	4	3	5	4
9	3	3	3	3	2	2	4	5	3	4	3	3	5	3	3	4	4	3	3	3
10	3	4	5	4	3	4	3	5	4	2	4	3	5	3	4	4	4	4	3	5
11	5	2	5	6	4	2	4	5	6	1	5	2	5	5	5	4	4	5	5	4
12	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4
13	5	5	5	6	4	2	5	3	5	2	4	3	5	6	4	5	5	4	5	5
14	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	5	4	4	4	4	4	4	3
15	4	4	5	4	3	4	3	3	2	3	6	4	5	4	5	4	4	4	4	4
16	5	6	4	5	3	2	3	4	4	2	5	4	4	5	4	5	4	6	5	5
17	5	1	5	3	2	4	3	2	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4
18	4	1	4	4	3	4	1	6	5	2	2	3	3	5	2	3	4	4	4	4
19	2	2	2	1	5	6	5	1	5	2	2	2	1	5	2	2	5	5	5	5
20	5	1	5	3	5	2	3	3	3	2	5	4	5	4	4	4	3	5	3	5
21	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	5	2	5	4	2	2	5	4	3	4
22	4	6	4	2	4	6	6	5	5	2	5	6	4	6	5	6	2	4	4	5
23	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	4	5	4
24	2	1	1	1	2	2	2	5	3	1	3	4	2	6	1	3	2	1	3	2
25	5	4	5	5	4	3	2	2	5	3	4	5	2	4	4	5	4	4	5	4
26	4	5	6	4	4	2	3	2	5	2	5	4	5	3	4	5	5	5	3	4
27	4	2	4	4	2	4	2	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
28	2	3	5	3	5	2	3	1	3	5	2	2	4	5	1	2	4	3	3	4
29	6	6	6	6	6	1	1	6	6	1	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6
30	5	5	6	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	6	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
32	2	3	6	6	3	5	2	2	4	1	6	2	6	2	4	6	5	5	6	6
33	5	2	5	4	4	3	5	6	2	5	3	3	5	4	6	4	3	2	5	3
34	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
35	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
36	5	3	5	4	3	3	5	3	5	2	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4
37	6	6	6	4	6	5	4	6	3	6	6	3	5	6	6	6	6	6	6	6
38	4	1	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	1	4	4	5	3	4	3	4	2	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5
41	4	2	5	5	3	3	5	3	5	2	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
42	5	2	6	6	4	4	3	3	3	4	6	3	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	3	3	4	4	3	2	3	5	5	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4
44	6	5	5	5	4	1	2	2	3	1	2	5	6	4	5	5	4	4	4	6
45	3	4	4	5	4	2	5	5	3	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5
46	3	2	3	3	3	1	2	2	3	1	2	4	3	2	3	2	2	2	2	3

N	Affective				Continuance				Normative				All				Organizational Rewards & Working Conditions				Procedural Justice				Supervisor Support				All						
	Mean	Kode	ket.	Tinggi	Mean	Kode	ket.	Tinggi	Mean	Kode	ket.	Tinggi	Mean	Kode	ket.	Tinggi	Mean	Kode	ket.	Tinggi	Mean	Kode	ket.	Tinggi	Mean	Kode	ket.	Tinggi	Mean	Kode	ket.	Tinggi	Mean	Kode	ket.
1	5.7	2	Tinggi	1.3	1	Rendah	1.0	1	Rendah	2.7	1	Rendah	3.8	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.0	1	Rendah	4.2	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi		
2	4.0	1	Rendah	4.0	2	Tinggi	3.3	1	Rendah	3.8	2	Tinggi	3.8	2	Tinggi	3.8	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi	4.1	1	Rendah	4.0	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi		
3	4.2	1	Rendah	4.8	2	Tinggi	4.7	2	Tinggi	4.6	2	Tinggi	4.5	2	Tinggi	4.5	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi	4.2	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi		
4	4.8	2	Tinggi	3.0	1	Rendah	3.7	2	Tinggi	3.8	2	Tinggi	3.8	2	Tinggi	3.8	2	Tinggi	4.7	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.7	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi		
5	4.2	1	Rendah	3.8	2	Tinggi	3.3	1	Rendah	3.8	2	Tinggi	3.8	2	Tinggi	3.8	2	Tinggi	3.3	1	Rendah	3.8	1	Rendah	3.4	1	Rendah	3.5	1	Rendah	3.5	1	Rendah		
6	4.3	1	Rendah	3.3	1	Rendah	3.7	2	Tinggi	3.8	2	Tinggi	3.8	2	Tinggi	3.8	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi		
7	4.7	2	Tinggi	4.8	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.5	2	Tinggi	4.5	2	Tinggi	4.5	2	Tinggi	4.2	2	Tinggi	3.5	1	Rendah	4.3	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi		
8	3.7	1	Rendah	2.8	1	Rendah	1.5	1	Rendah	2.7	1	Rendah	3.7	1	Rendah	2.7	1	Rendah	4.2	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.2	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi		
9	4.2	1	Rendah	3.8	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	2.9	1	Rendah	3.7	1	Rendah	3.3	1	Rendah	3.3	1	Rendah	3.3	1	Rendah		
10	4.3	1	Rendah	3.3	1	Rendah	4.0	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	3.5	1	Rendah	3.9	1	Rendah	3.9	1	Rendah	3.8	1	Rendah		
11	5.5	2	Tinggi	3.7	2	Tinggi	5.0	2	Tinggi	4.7	2	Tinggi	4.7	2	Tinggi	4.3	2	Tinggi	4.3	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.6	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi		
12	4.5	2	Tinggi	3.7	2	Tinggi	2.8	1	Rendah	3.7	1	Rendah	4.6	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.6	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.5	2	Tinggi		
13	5.2	2	Tinggi	3.3	1	Rendah	4.8	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.9	2	Tinggi	4.6	2	Tinggi	4.6	2	Tinggi		
14	4.7	2	Tinggi	3.8	2	Tinggi	3.2	1	Rendah	3.9	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	3.3	1	Rendah	3.8	1	Rendah	3.8	1	Rendah	3.6	1	Rendah	3.6	1	Rendah		
15	4.2	1	Rendah	3.0	1	Rendah	3.3	1	Rendah	3.5	1	Rendah	4.4	2	Tinggi	3.8	1	Rendah	4.4	2	Tinggi	3.8	1	Rendah	3.8	1	Rendah	3.6	1	Rendah	3.6	1	Rendah		
16	3.3	1	Rendah	3.5	2	Tinggi	3.0	1	Rendah	3.3	1	Rendah	4.1	2	Tinggi	3.3	1	Rendah	4.1	2	Tinggi	3.7	1	Rendah	4.8	2	Tinggi	4.2	2	Tinggi	4.2	2	Tinggi		
17	4.0	1	Rendah	4.2	2	Tinggi	4.7	2	Tinggi	4.3	2	Tinggi	4.3	2	Tinggi	3.3	1	Rendah	4.3	2	Tinggi	3.7	1	Rendah	3.0	1	Rendah	3.7	1	Rendah	3.6	1	Rendah		
18	4.5	2	Tinggi	4.8	2	Tinggi	3.5	2	Tinggi	4.3	2	Tinggi	4.3	2	Tinggi	3.2	1	Rendah	4.3	2	Tinggi	3.0	1	Rendah	3.0	1	Rendah	3.9	1	Rendah	3.4	1	Rendah		
19	4.5	2	Tinggi	3.0	1	Rendah	2.3	1	Rendah	3.3	1	Rendah	3.3	1	Rendah	3.3	1	Rendah	3.3	1	Rendah	2.4	1	Rendah	4.0	1	Rendah	3.2	1	Rendah	3.2	1	Rendah		
20	3.7	1	Rendah	3.7	2	Tinggi	3.0	1	Rendah	3.4	1	Rendah	3.6	1	Rendah	3.6	1	Rendah	3.6	1	Rendah	4.0	2	Tinggi	4.0	1	Rendah	3.9	1	Rendah	3.9	1	Rendah		
21	3.8	1	Rendah	2.7	1	Rendah	2.5	1	Rendah	3.0	1	Rendah	3.0	1	Rendah	3.0	1	Rendah	3.9	2	Tinggi	3.4	1	Rendah	3.7	1	Rendah	3.6	1	Rendah	3.6	1	Rendah		
22	5.0	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	3.5	2	Tinggi	3.5	2	Tinggi	4.2	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	5.0	2	Tinggi	4.6	2	Tinggi	4.6	2	Tinggi	4.7	2	Tinggi		
23	4.3	1	Rendah	2.5	1	Rendah	2.0	1	Rendah	2.9	1	Rendah	4.0	2	Tinggi	2.9	1	Rendah	4.0	2	Tinggi	2.9	1	Rendah	4.2	2	Tinggi	4.2	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi		
24	3.5	1	Rendah	3.5	2	Tinggi	2.5	1	Rendah	3.2	1	Rendah	4.0	1	Rendah	1.4	1	Rendah	4.0	1	Rendah	2.9	1	Rendah	2.9	1	Rendah	2.4	1	Rendah	2.3	1	Rendah		
25	4.8	2	Tinggi	4.7	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.5	2	Tinggi	3.8	1	Rendah	3.8	1	Rendah	3.8	1	Rendah	3.5	1	Rendah	4.6	2	Tinggi	3.9	1	Rendah	3.9	1	Rendah		
26	4.0	1	Rendah	2.3	1	Rendah	2.8	1	Rendah	3.1	1	Rendah	3.9	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	3.5	1	Rendah	4.6	2	Tinggi	4.0	1	Rendah	4.0	1	Rendah		
27	4.0	1	Rendah	4.0	2	Tinggi	4.2	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi	3.6	1	Rendah	4.1	2	Tinggi	3.6	1	Rendah	3.7	1	Rendah	4.4	2	Tinggi	3.9	1	Rendah	3.9	1	Rendah		
28	3.3	1	Rendah	3.0	1	Rendah	2.3	1	Rendah	2.9	1	Rendah	5.3	1	Rendah	2.9	1	Rendah	5.3	1	Rendah	2.9	1	Rendah	2.9	1	Rendah	3.6	1	Rendah	3.3	1	Rendah		
29	5.0	2	Tinggi	6.0	2	Tinggi	6.0	2	Tinggi	5.7	2	Tinggi	4.3	2	Tinggi	4.3	2	Tinggi	4.3	2	Tinggi	4.5	2	Tinggi	5.7	2	Tinggi	4.8	2	Tinggi	4.8	2	Tinggi		
30	5.3	2	Tinggi	2.3	1	Rendah	2.0	1	Rendah	3.2	1	Rendah	4.8	2	Tinggi	3.2	1	Rendah	4.8	2	Tinggi	4.7	2	Tinggi	4.9	2	Tinggi	4.8	2	Tinggi	4.8	2	Tinggi		
31	5.0	2	Tinggi	3.5	2	Tinggi	2.0	1	Rendah	3.5	1	Rendah	4.2	2	Tinggi	3.5	1	Rendah	4.2	2	Tinggi	4.7	2	Tinggi	4.7	2	Tinggi	4.7	2	Tinggi	4.5	2	Tinggi		
32	5.5	2	Tinggi	1.7	1	Rendah	2.0	1	Rendah	3.1	1	Rendah	3.7	1	Rendah	3.7	1	Rendah	3.7	1	Rendah	4.2	2	Tinggi	4.3	2	Tinggi	4.3	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi		
33	4.8	2	Tinggi	3.5	2	Tinggi	2.8	1	Rendah	3.7	1	Rendah	3.6	1	Rendah	3.6	1	Rendah	3.6	1	Rendah	4.3	2	Tinggi	3.7	1	Rendah	3.9	1	Rendah	3.9	1	Rendah		
34	5.0	2	Tinggi	3.2	1	Rendah	3.7	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	4.3	2	Tinggi	4.3	2	Tinggi	4.3	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi		
35	4.7	2	Tinggi	3.3	1	Rendah	3.5	2	Tinggi	3.8	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.0	1	Rendah	4.0	1	Rendah	4.0	1	Rendah		
36	3.5	1	Rendah	4.0	2	Tinggi	3.7	2	Tinggi	3.7	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.6	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi		
37	5.8	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	5.3	2	Tinggi	5.1	2	Tinggi	5.3	2	Tinggi	5.1	2	Tinggi	5.3	2	Tinggi	4.8	2	Tinggi	5.8	2	Tinggi	5.3	2	Tinggi	5.3	2	Tinggi		
38	5.2	2	Tinggi	3.8	2	Tinggi	3.7	2	Tinggi	4.2	2	Tinggi	2.8	1	Rendah	2.8	1	Rendah	2.8	1	Rendah	3.3	1	Rendah	3.7	1	Rendah	3.7	1	Rendah	3.3	1	Rendah		
39	4.8	2	Tinggi	3.0	1	Rendah	3.2	1	Rendah	3.7	1	Rendah	4.1	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.0	1	Rendah	4.0	1	Rendah	4.0	1	Rendah		
40	4.2	1	Rendah	3.3	1	Rendah	3.7	2	Tinggi	3.7	1	Rendah	3.6	1	Rendah	3.6	1	Rendah	3.6	1	Rendah	4.1	2	Tinggi	4.1	1	Rendah	3.9	1	Rendah	3.9	1	Rendah		
41	5.2	2	Tinggi	2.8	1	Rendah	4.5	2	Tinggi	4.2	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	4.5	2	Tinggi	4.5	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi	4.4	2	Tinggi		
42	4.8	2	Tinggi	3.2	1	Rendah	3.2	1	Rendah	3.7	1	Rendah	4.0	2	Tinggi	3.7	1	Rendah	4.0	2	Tinggi	4.1	2	Tinggi	4.6	2	Tinggi	4.7	2	Tinggi	4.2	2	Tinggi		
43	4.0	1	Rendah	3.3	1	Rendah	2.8	1	Rendah	3.4	1	Rendah	3.3	1	Rendah	3.3	1	Rendah	3.3	1	Rendah	4.3	2	Tinggi	3.6	1	Rendah	3.6	1	Rendah	3.8	1	Rendah		
44	4.2	1	Rendah	5.0	2	Tinggi	5.2	2	Tinggi	4.8	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	3.9	2	Tinggi	3.9	1	Rendah	4.3	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi		
45	4.7	2	Tinggi	3.7	2	Tinggi	3.2	1	Rendah	3.8	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	4.0	2	Tinggi	3.7	1	Rendah	3.7	1	Rendah	4.0	1	Rendah	3.9	1	Rendah		
46	3.3	1	Rendah	1.7	1	Rendah	1.3	1	Rendah	2.1	1	Rendah	2.4	1	Rendah	2.4	1	Rendah	2.4	1	Rendah	2.6	1	Rendah	2.6	1	Rendah	2.6	1	Rendah	2.5	1	Rendah		
4.5	Mean			3.5	Mean			3.4	Mean	3.8	Mean	3.8	Mean	4.3	Mean	3.9	Mean	3.9	Mean	4.4	Mean	4.2	Mean	4.2	Mean	4.0	Mean	4.0	Mean	4.0	Mean				

Lampiran 4. Hasil uji statistik

1. Uji Asumsi

Normalitas Data

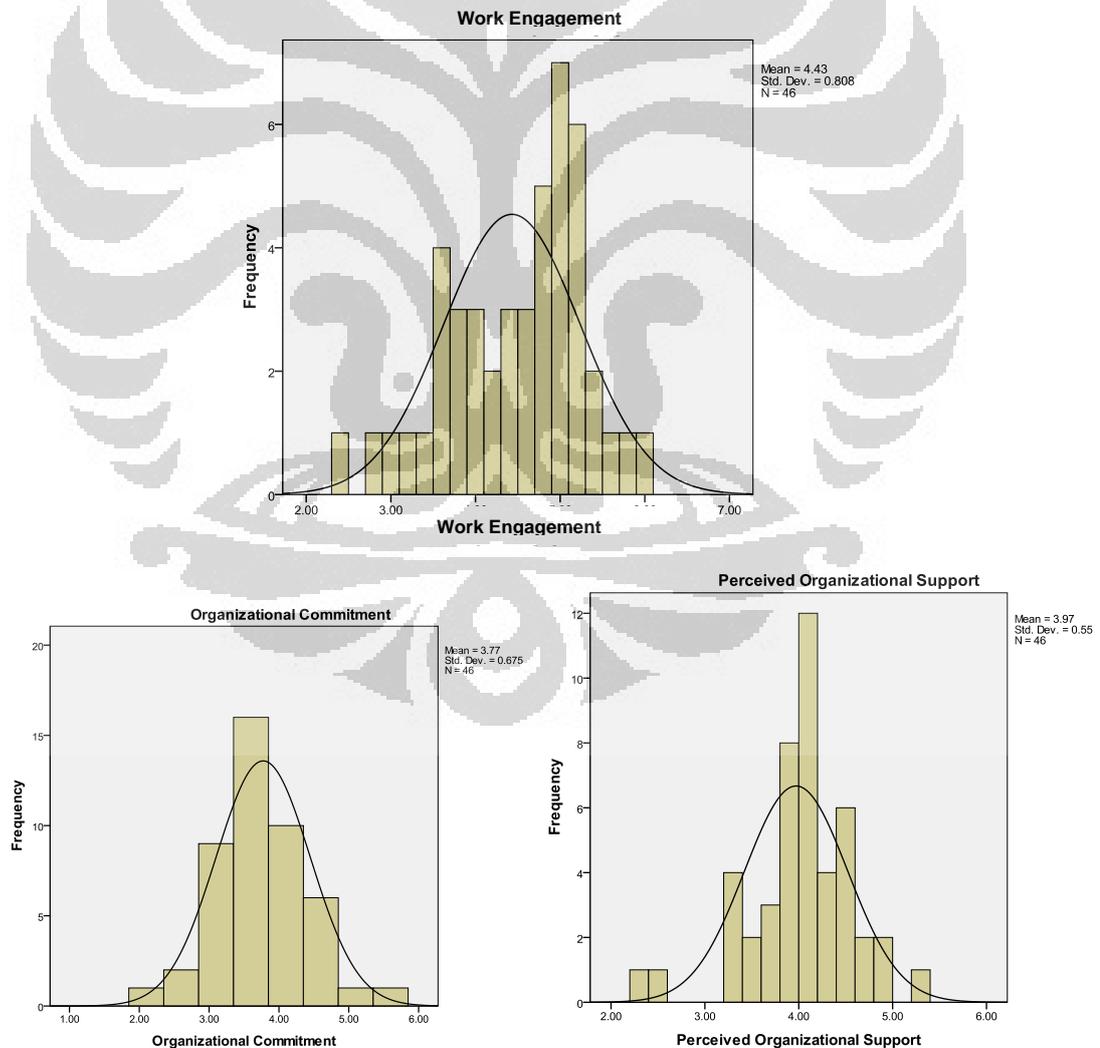
NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Work Engagement	Organizational Commitment	Perceived Organizational Support
N		46	46	46
Normal Parameters ^{a,b}				
	Mean	4.4304	3.7739	3.9717
	Std. Deviation	.80798	.67542	.55002
Most Extreme Differences				
	Absolute	.133	.109	.166
	Positive	.070	.100	.100
	Negative	-.133	-.109	-.166
Kolmogorov-Smirnov Z		.901	.737	1.123
Asymp. Sig. (2-tailed)		.392	.650	.161

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



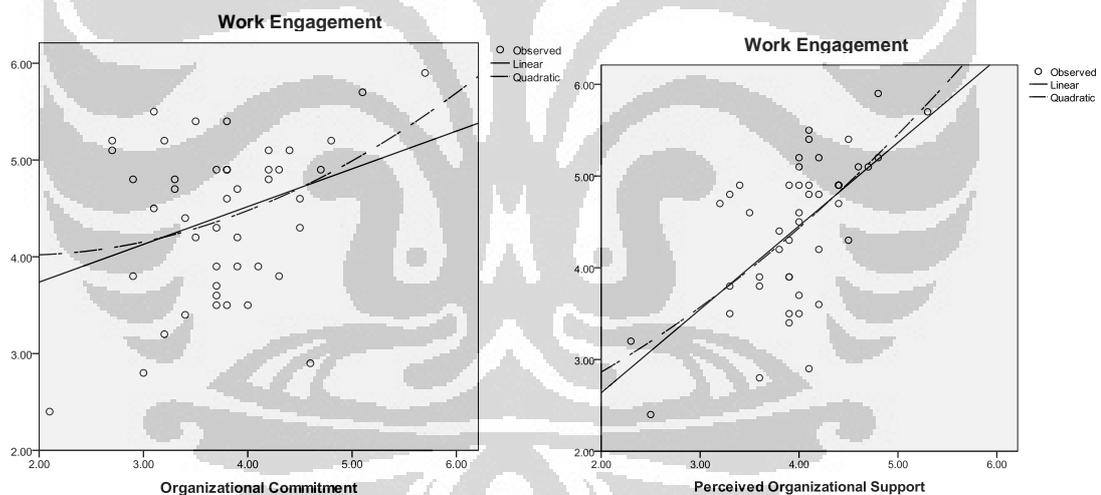
Linieritas Hubungan Means

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Work Engagement * Organizational Commitment	Between Groups	(Combined)	20.656	22	.939	2.476	.018
		Linearity	3.123	1	3.123	8.235	.009
	Deviation from Linearity		17.533	21	.835	1.952	.058
	Within Groups		9.844	23	.428		
	Total		29.377	45			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Work Engagement * Perceived Organizational Support	Between Groups	(Combined)	16.732	17	.984	2.179	.033
		Linearity	11.258	1	11.258	24.928	.000
	Deviation from Linearity		5.475	16	.342	.758	.716
	Within Groups		12.645	28	.452		
	Total		29.377	45			



Non Multikolinieritas Correlations

Correlations

		Organizational Commitment	Perceived Organizational Support (Category)
Organizational Commitment	Pearson Correlation	1	.258
	Sig. (2-tailed)		.083
N		46	46
Perceived Organizational Support (Category)	Pearson Correlation	.258	1
	Sig. (2-tailed)	.083	
N		46	46

2. Uji Reliabilitas

Scale: Reliability total

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.937	.941	63

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE1_1	250.0000	1078.222	.350	.	.937
WE1_3	249.5652	1060.385	.678	.	.935
WE1_8	251.1957	1067.494	.420	.	.937
WE1_9	250.3913	1059.132	.502	.	.936
WE1_14	249.1522	1061.510	.625	.	.935
WE1_15	249.2391	1069.697	.560	.	.936
WE1_5	249.5435	1062.298	.575	.	.936
WE1_6	249.2609	1063.353	.639	.	.935
WE1_11	250.2174	1049.152	.660	.	.935
WE1_13	249.3696	1068.194	.473	.	.936
WE1_17	249.8261	1060.769	.503	.	.936
WE1_2	249.7826	1061.463	.509	.	.936
WE1_4	249.5652	1061.496	.584	.	.936
WE1_7	250.0217	1059.755	.584	.	.936
WE1_10	250.1087	1057.166	.571	.	.936
WE1_12	250.6522	1070.187	.355	.	.937
WE1_16	249.9783	1061.711	.554	.	.936
WE2_1	249.5000	1073.011	.491	.	.936
WE2_8	250.1087	1063.343	.602	.	.936
WE2_11	250.6087	1088.732	.189	.	.938
WE2_13	249.6087	1068.955	.468	.	.936
WE2_14	249.5217	1081.544	.569	.	.936
WE2_15	249.6304	1092.460	.201	.	.937
WE2_3	250.9130	1076.170	.337	.	.937
WE2_4	250.6304	1109.971	-.070	.	.940
WE2_6	250.3913	1065.666	.457	.	.936
WE2_7	250.8261	1088.902	.157	.	.938
WE2_12	251.2174	1083.685	.222	.	.938
WE2_18	251.0000	1075.822	.382	.	.937
WE2_2	250.8478	1045.865	.585	.	.935

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE2_5	251.2174	1077.907	.348	.	.937
WE2_9	251.0000	1058.933	.517	.	.936
WE2_10	250.9783	1057.133	.523	.	.936
WE2_16	251.2609	1062.686	.443	.	.936
WE2_17	250.3913	1088.066	.197	.	.938
WE2_25	250.2174	1065.018	.574	.	.936
WE2_29	250.8696	1053.138	.489	.	.936
WE2_32	249.6957	1062.839	.599	.	.936
WE2_33	249.7609	1062.097	.607	.	.936
WE2_36	250.3261	1060.047	.572	.	.936
WE2_40	250.1739	1071.569	.490	.	.936
WE2_41	251.5000	1097.456	.103	.	.938
WE2_44	251.0870	1092.214	.138	.	.938
WE2_45	250.6957	1095.016	.133	.	.938
WE2_20	250.7609	1070.053	.372	.	.937
WE2_21	249.7609	1076.230	.371	.	.937
WE2_22	251.2826	1128.563	-.322	.	.940
WE2_23	250.3913	1076.732	.293	.	.937
WE2_24	251.1087	1094.455	.123	.	.938
WE2_27	250.0435	1080.798	.427	.	.937
WE2_31	250.0217	1076.733	.403	.	.937
WE2_37	250.3696	1056.371	.592	.	.935
WE2_43	249.8261	1090.191	.184	.	.938
WE2_46	250.3478	1055.299	.733	.	.935
WE2_19	250.0435	1080.354	.368	.	.937
WE2_26	250.1522	1061.999	.713	.	.935
WE2_28	249.6957	1058.483	.743	.	.935
WE2_30	250.3478	1059.032	.676	.	.935
WE2_34	250.0435	1073.820	.413	.	.937
WE2_35	249.7609	1067.697	.588	.	.936
WE2_38	250.5435	1083.498	.339	.	.937
WE2_39	250.4565	1061.143	.708	.	.935
WE2_42	250.0652	1079.796	.388	.	.937

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
254.3043	1105.505	33.24914	63

Scale: Reliability WE Absorption

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.789	.804	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE1_1	21.9783	17.622	.436	.270	.781
WE1_3	21.5435	16.343	.708	.516	.722
WE1_8	23.1739	16.591	.439	.231	.786
WE1_9	22.3696	15.883	.489	.276	.775
WE1_14	21.1304	16.071	.695	.581	.722
WE1_15	21.2174	17.596	.569	.467	.753

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
26.2826	23.052	4.80122	6

Scale: Reliability WE Dedication

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.845	.851	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE1_5	18.5435	15.409	.541	.465	.841
WE1_6	18.2609	14.464	.795	.663	.784
WE1_11	19.2174	13.552	.661	.441	.812
WE1_13	18.3696	14.416	.640	.490	.817
WE1_17	18.8261	13.347	.662	.502	.812

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.3043	21.416	4.62779	5

Scale: Reliability WE Vigor

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.831	.838	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE1_2	21.1957	21.894	.559	.377	.814
WE1_4	20.9783	21.711	.690	.581	.789
WE1_7	21.4348	21.051	.727	.575	.780
WE1_10	21.5217	21.322	.628	.462	.799
WE1_12	22.0652	21.796	.475	.316	.836
WE1_16	21.3913	22.332	.585	.404	.808

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25.7174	30.207	5.49611	6

Scale: Reliability OC Affective

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.709	.724	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE2_1	22.0435	10.398	.572	.430	.628
WE2_8	22.6522	10.054	.577	.483	.624
WE2_11	23.1522	10.265	.408	.217	.687
WE2_13	22.1522	10.621	.403	.194	.685
WE2_14	22.0652	12.418	.487	.289	.673
WE2_15	22.1739	12.280	.287	.142	.712

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
26.8478	14.976	3.86993	6

Scale: Reliability OC Continuance

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.772	.778	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE2_3	17.4565	20.298	.596	.452	.718
WE2_4	17.1739	22.858	.298	.271	.794
WE2_6	16.9348	19.085	.707	.674	.688
WE2_7	17.3696	18.460	.674	.580	.693
WE2_12	17.7609	23.030	.285	.360	.797
WE2_18	17.5435	20.965	.614	.493	.718

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.8478	28.621	5.34984	6

Scale: Reliability OC Normative

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.891	.890	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE2_2	16.6739	27.602	.747	.632	.867
WE2_5	17.0435	30.798	.758	.615	.867
WE2_9	16.8261	28.591	.804	.694	.857
WE2_10	16.8043	27.850	.838	.741	.851
WE2_16	17.0870	28.526	.747	.615	.866
WE2_17	16.2174	34.618	.394	.178	.916

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.1304	41.805	6.46567	6

Scale: Reliability POS ORWC

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.725	.734	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE2_25	30.3261	28.625	.390	.411	.703
WE2_29	30.9783	25.000	.422	.396	.702
WE2_32	29.8043	25.716	.673	.715	.654
WE2_33	29.8696	25.494	.693	.797	.651
WE2_36	30.4348	26.207	.537	.521	.675
WE2_40	30.2826	29.096	.359	.332	.708
WE2_41	31.6087	30.555	.222	.274	.729
WE2_44	31.1957	30.205	.161	.547	.746
WE2_45	30.8043	30.028	.253	.592	.725

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34.4130	34.114	5.84076	9

Scale: Reliability POS PJ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.633	.634	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE2_20	35.5870	23.359	.472	.368	.562
WE2_21	34.5870	28.203	.165	.395	.636
WE2_22	36.1087	34.632	-.329	.330	.725
WE2_23	35.2174	23.729	.431	.519	.574
WE2_24	35.9348	27.662	.198	.439	.630
WE2_27	34.8696	27.360	.386	.510	.597
WE2_31	34.8478	26.310	.385	.398	.591
WE2_37	35.1957	23.005	.590	.663	.536
WE2_43	34.6522	27.699	.208	.174	.627
WE2_46	35.1739	23.925	.649	.609	.537

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.1304	31.538	5.61588	10

Scale: Reliability POS Supervisor Support

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.815	.817	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE2_19	33.3696	27.260	.331	.262	.819
WE2_26	33.4783	25.544	.573	.418	.790
WE2_28	33.0217	24.555	.660	.622	.779
WE2_30	33.6739	24.180	.637	.575	.781
WE2_34	33.3696	25.260	.458	.507	.805
WE2_35	33.0870	24.526	.659	.554	.779
WE2_38	33.8696	28.116	.268	.350	.825
WE2_39	33.7826	24.441	.685	.554	.776
WE2_42	33.3913	26.777	.397	.236	.811

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
37.6304	31.705	5.63070	9

3. Uji Regresi

OC & POS terhadap WE

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Work Engagement	4.4304	.80798	46
Organizational Commitment	3.7739	.67542	46
Perceived Organizational Support	3.9717	.55002	46

Correlations

		Work Engagement	Organizational Commitment	Perceived Organizational Support
Pearson Correlation	Work Engagement	1.000	.326	.619
	Organizational Commitment	.326	1.000	.430
	Perceived Organizational Support	.619	.430	1.000
Sig. (1-tailed)	Work Engagement	.	.014	.000
	Organizational Commitment	.014	.	.001
	Perceived Organizational Support	.000	.001	.
N	Work Engagement	46	46	46
	Organizational Commitment	46	46	46
	Perceived Organizational Support	46	46	46

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Perceived Organizational Support, Organizational Commitment ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Work Engagement

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.623 ^a	.388	.359	.64682

a. Predictors: (Constant), Perceived Organizational Support, Organizational Commitment

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.387	2	5.694	13.609	.000 ^a
	Residual	17.990	43	.418		
	Total	29.377	45			

a. Predictors: (Constant), Perceived Organizational Support, Organizational Commitment

b. Dependent Variable: Work Engagement

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.671	.751		.893	.377
Organizational Commitment	.088	.158	.074	.556	.581
Perceived Organizational Support	.863	.194	.587	4.444	.000

a. Dependent Variable: Work Engagement

Dimensi-Dimensi OC terhadap WE

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Work Engagement	4.4304	.80798	46
Affective (OC)	4.4761	.64676	46
Continuance (OC)	3.4696	.89091	46
Normative (OC)	3.3565	1.08416	46

Correlations

		Work Engagement	Affective (OC)	Continuance (OC)	Normative (OC)
Pearson Correlation	Work Engagement	1.000	.579	.087	.185
	Affective (OC)	.579	1.000	-.032	.233
	Continuance (OC)	.087	-.032	1.000	.746
	Normative (OC)	.185	.233	.746	1.000
Sig. (1-tailed)	Work Engagement	.	.000	.284	.109
	Affective (OC)	.000	.	.417	.059
	Continuance (OC)	.284	.417	.	.000
	Normative (OC)	.109	.059	.000	.
N	Work Engagement	46	46	46	46
	Affective (OC)	46	46	46	46
	Continuance (OC)	46	46	46	46
	Normative (OC)	46	46	46	46

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Normative (OC), Affective (OC), Continuance (OC) ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Work Engagement

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.590 ^a	.348	.302	.67509

a. Predictors: (Constant), Normative (OC), Affective (OC), Continuance (OC)

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10.236	3	3.412	7.486	.000 ^a
Residual	19.142	42	.456		
Total	29.377	45			

a. Predictors: (Constant), Normative (OC), Affective (OC), Continuance (OC)

b. Dependent Variable: Work Engagement

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.742	.859		.865	.392
	Affective (OC)	.752	.169	.602	4.457	.000
	Continuance (OC)	.148	.179	.164	.829	.412
	Normative (OC)	-.058	.151	-.078	-.383	.704

a. Dependent Variable: Work Engagement

Dimensi-Dimensi POS terhadap WE

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Work Engagement	4.4304	.80798	46
Organizational Rewards & Working Conditions (POS)	3.8174	.65023	46
Procedural Justice (POS)	3.9130	.56159	46
Supervisor Support (POS)	4.1870	.62985	46

Correlations

		Work Engagement	Organizational Rewards & Working Conditions (POS)	Procedural Justice (POS)	Supervisor Support (POS)
Pearson Correlation	Work Engagement	1.000	.527	.466	.661
	Organizational Rewards & Working Conditions (POS)	.527	1.000	.688	.854
	Procedural Justice (POS)	.466	.688	1.000	.626
	Supervisor Support (POS)	.661	.854	.626	1.000
Sig. (1-tailed)	Work Engagement	.	.000	.001	.000
	Organizational Rewards & Working Conditions (POS)	.000	.	.000	.000
	Procedural Justice (POS)	.001	.000	.	.000
	Supervisor Support (POS)	.000	.000	.000	.
N	Work Engagement	46	46	46	46
	Organizational Rewards & Working Conditions (POS)	46	46	46	46
	Procedural Justice (POS)	46	46	46	46
	Supervisor Support (POS)	46	46	46	46

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Supervisor Support (POS), Procedural Justice (POS), Organizational Rewards & Working Conditions (POS) ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Work Engagement

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 ^a	.452	.413	.61894

a. Predictors: (Constant), Supervisor Support (POS), Procedural Justice (POS), Organizational Rewards & Working Conditions (POS)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.288	3	4.429	11.562	.000 ^a
	Residual	16.090	42	.383		
	Total	29.377	45			

a. Predictors: (Constant), Supervisor Support (POS), Procedural Justice (POS), Organizational Rewards & Working Conditions (POS)

b. Dependent Variable: Work Engagement

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.597	.710		.841	.405
	Organizational Rewards & Working Conditions (POS)	-.269	.295	-.217	-.915	.365
	Procedural Justice (POS)	.201	.227	.140	.884	.381
	Supervisor Support (POS)	.973	.283	.759	3.437	.001

a. Dependent Variable: Work Engagement

4. Statistik Deskriptif

Tabel Frekuensi Per Variabel

Work Engagement (Category)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat rendah	1	2.2	2.2	2.2
	Rendah	10	21.7	21.7	23.9
	Rata-rata	24	52.2	52.2	76.1
	Tinggi	9	19.6	19.6	95.7
	Sangat tinggi	2	4.3	4.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Organizational Commitment (Category)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	22	47.8	47.8	47.8
	Tinggi	24	52.2	52.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Perceived Organizational Support (Category)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	21	45.7	45.7	45.7
	Tinggi	25	54.3	54.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Data Demografi

JenisKelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	22	47.8	47.8	47.8
	Perempuan	24	52.2	52.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<= 25 tahun	3	6.5	6.5	6.5
	26-30 tahun	10	21.7	21.7	28.3
	31-35 tahun	15	32.6	32.6	60.9
	36-40 tahun	12	26.1	26.1	87.0
	41-45 tahun	3	6.5	6.5	93.5
	46-50 tahun	2	4.3	4.3	97.8
	> 51 tahun	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Lama Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 tahun	10	21.7	21.7	21.7
	2-4 tahun	22	47.8	47.8	69.6
	5-8 tahun	7	15.2	15.2	84.8
	> 8 tahun	7	15.2	15.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	4	8.7	8.7	8.7
	D3	6	13.0	13.0	21.7
	S1	33	71.7	71.7	93.5
	S2	2	4.3	4.3	97.8
	NA	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Level

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	34	73.9	73.9	73.9
	M	9	19.6	19.6	93.5
	P	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Crosstabulation

Organizational Commitment * Work Engagement (Category) Crosstabulation

			Work Engagement (Category)					Total
			Sangat rendah	Rendah	Rata-rata	Tinggi	Sangat tinggi	
Organizational Commitment (Category)	Rendah	Count % of Total	1 2.2%	7 15.2%	5 10.9%	9 19.6%	0 0.0%	22 47.8%
	Tinggi	Count % of Total	0 0.0%	3 6.5%	6 13.0%	13 28.3%	2 4.3%	24 52.2%
Total		Count % of Total	1 2.2%	10 21.7%	11 23.9%	22 47.8%	2 4.3%	46 100.0%

Perceived Organizational Support * Work Engagement (Category) Crosstabulation

			Work Engagement (Category)					Total
			Sangat rendah	Rendah	Rata-rata	Tinggi	Sangat tinggi	
Perceived Organizational Support (Category)	Rendah	Count % of Total	1 2.2%	6 13.0%	13 28.3%	1 2.2%	0 0.0%	21 45.7%
	Tinggi	Count % of Total	0 0.0%	4 8.7%	11 23.9%	8 17.4%	2 4.3%	25 54.3%
Total		Count % of Total	1 2.2%	10 21.7%	11 23.9%	22 47.8%	2 4.3%	46 100.0%

JenisKelamin * Work Engagement (Category) Crosstabulation

			Work Engagement (Category)					Total
			Sangat rendah	Rendah	Rata-rata	Tinggi	Sangat tinggi	
Jenis Kelamin	Laki-laki	Count	1	3	12	4	2	22
		% of Total	2.2%	6.5%	26.1%	8.7%	4.3%	47.8%
	Perempuan	Count	0	7	12	5	0	24
		% of Total	0.0%	15.2%	26.1%	10.9%	0.0%	52.2%
Total		Count	1	10	11	22	2	46
		% of Total	2.2%	21.7%	23.9%	47.8%	4.3%	100.0%

Usia * Work Engagement (Category) Crosstabulation

			Work Engagement (Category)					Total
			Sangat rendah	Rendah	Rata-rata	Tinggi	Sangat tinggi	
Usia	<= 25 tahun	Count	0	1	2	0	0	3
		% of Total	0.0%	2.2%	4.3%	0.0%	0.0%	6.5%
	26-30 tahun	Count	0	1	6	3	0	10
		% of Total	0.0%	2.2%	13.0%	6.5%	0.0%	21.7%
	31-35 tahun	Count	1	4	8	2	0	15
		% of Total	2.2%	8.7%	17.4%	4.3%	0.0%	32.6%
	36-40 tahun	Count	0	2	5	4	2	13
		% of Total	0.00%	4.30%	6.50%	10.90%	4.30%	26.10%
	41-45 tahun	Count	0	0	2	1	0	3
		% of Total	0.0%	0.0%	4.3%	2.2%	0.0%	6.5%
	46-50 tahun	Count	0	0	1	0	0	1
		% of Total	0.0%	0.0%	2.2%	0.0%	0.0%	2.2%
	> 51 tahun	Count	0	1	0	0	0	1
		% of Total	0.0%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%
Total		Count	1	9	24	10	2	46
		% of Total	2.2%	19.6%	52.2%	21.7%	4.3%	100.0%

LamaKerja * Work Engagement (Category) Crosstabulation

			Work Engagement (Category)					Total
			Sangat rendah	Rendah	Rata-rata	Tinggi	Sangat tinggi	
Lama Kerja	< 2 tahun	Count % of Total	0 0.0%	2 4.3%	6 13.0%	2 4.3%	0 0.0%	10 21.7%
	2-4 tahun	Count % of Total	0 0.0%	2 4.3%	13 28.3%	5 10.9%	2 4.3%	22 47.8%
	5-8 tahun	Count % of Total	1 2.2%	3 6.5%	2 4.3%	1 2.2%	0 0.0%	7 15.2%
	> 8 tahun	Count % of Total	0 0.0%	3 6.5%	3 6.5%	1 2.2%	0 0.0%	7 15.2%
Total		Count % of Total	1 2.2%	10 21.7%	24 52.2%	9 19.6%	2 4.3%	46 100.0%

Pendidikan * Work Engagement (Category) Crosstabulation

			Work Engagement (Category)					Total
			Sangat rendah	Rendah	Rata-rata	Tinggi	Sangat tinggi	
Pendidikan	SMA	Count % of Total	0 0.0%	0 0.0%	3 6.5%	1 2.2%	0 0.0%	4 8.7%
	D3	Count % of Total	0 0.0%	2 4.3%	2 4.3%	2 4.3%	0 0.0%	6 13.0%
	S1	Count % of Total	1 2.2%	7 15.2%	18 39.1%	6 13.0%	1 2.2%	33 71.7%
	S2	Count % of Total	0 0.0%	0 0.0%	1 2.2%	0 0.0%	1 2.2%	2 4.3%
	NA	Count % of Total	0 0.0%	1 2.2%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 2.2%
Total		Count % of Total	1 2.2%	10 21.7%	24 52.2%	9 19.6%	2 4.3%	46 100.0%

Level * Work Engagement (Category) Crosstabulation

			Work Engagement (Category)					Total
			Sangat rendah	Rendah	Rata-rata	Tinggi	Sangat tinggi	
Level	S	Count % of Total	1 2.2%	8 17.4%	18 39.1%	7 15.2%	0 0.0%	34 73.9%
	M	Count % of Total	0 0.0%	1 2.2%	5 10.9%	2 4.3%	1 2.2%	9 19.6%
	P	Count % of Total	0 0.0%	1 2.2%	1 2.2%	0 0.0%	1 2.2%	3 6.5%
Total		Count % of Total	1 2.2%	10 21.7%	11 23.9%	22 47.8%	2 4.3%	46 100.0%

Lampiran 5. Rancangan Perubahan PT X yang diusulkan

tingkat	kegiatan	tujuan	konversi penget.*	PIC	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Biaya (Rp 000)	Indikator Keberhasilan
1. Membangun kebutuhan akan perubahan													
organisasi	Diskusi dengan Site Manager mengenai hasil pengumpulan data dan gambaran rencana intervensi	mendapat dukungan dan persetujuan untuk pelaksanaan intervensi	E-E	ESA								-	dukungan diperoleh
organisasi	Meminta kesempatan untuk mensosialisasikan kebutuhan perubahan melalui <i>event</i> rutin dan fasilitas perusahaan	mendapat ijin untuk sosialisasi	-	ESA								-	sosialisasi melalui prime meeting, intranet, e-mail, flyer terlaksana
kelompok	Rapat dengan kelompok manajer (target yang tingkat keterikatan tinggi), mengenai hasil pengumpulan data, dan meminta kesediaan untuk berpartisipasi dalam rencana intervensi	mendapat dukungan dan partisipasi dalam pelaksanaan intervensi	T-T	ESA								-	mendapat kesediaan manajer untuk masuk tim kerja
individu	Menyajikan presentasi dalam <i>quarterly prime meeting</i> untuk membangun kesadaran karyawan atas perlunya perubahan	karyawan mengenal dan menyadari perlunya perubahan	E-T	ESA/HR								-	karyawan mengetahui inisiatif yang hendak dilakukan
2. Membentuk Tim Perubahan													
individu	Membuka penawaran pada semua karyawan untuk bergabung menjadi relawan dalam tim intervensi	dapat mendengar kebutuhan karyawan untuk pengembangan manajer	-	HR								-	ada karyawan yang mengajukan diri masuk tim
kelompok	mengupayakan pendekatan pada tim engagement yang sudah ada untuk bergabung	alignment dengan program kerja perusahaan yang sudah ada	T-T	ESA/HR								-	anggota tim engagement minimal yang berada di pabrik bersedia masuk tim

tingkat	kegiatan	tujuan	konversi penget.*	PIC	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Biaya (Rp 000)	Indikator Keberhasilan
organisasi	melobi manajemen untuk membentuk tim kerja dan mendapat dukungan termasuk dana untuk kelanjutan kegiatan	memperoleh dukungan manajemen untuk pembentukan tim kerja dan dana untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan intervensi	-	HR								-	dukungan manajemen diperoleh
3. Menciptakan visi dan nilai													
kelompok	Workshop tim: diskusi konsolidasi dengan tim intervensi - 2 hari	mendapatkan rumusan visi dan nilai	T-T T-E	HR								10000	dokumen rumusan visi, nilai dan rencana kerja enam bulan tersedia
organisasi	mengikutsertakan manajemen dalam diskusi konsolidasi tim	menyelaraskan dengan nilai dan visi perusahaan	T-T									-	manajemen hadir dan hasil diskusi sejalan dengan nilai dan visi perusahaan
individu	sosialisasi melalui <i>kaizen time</i> , intranet, email, komunikasi informal	menyebarkan rumusan visi dan nilai pada seluruh staf	E-T	tim								-	karyawan mengetahui inisiatif yang hendak dilakukan
4. Mengkomunikasikan dan melibatkan													
individu	Manager memiliki daftar wajib untuk dibahas dalam <i>kaizen time</i> : - keluhan/masalah dengan pekerjaan terkait divisi lain - usulan perbaikan dari karyawan	mengoptimalkan penggunaan <i>kaizen time</i> pada setiap SGA (<i>small group activity</i>) sebagai sesi <i>sharing</i>	T-T	Mgr								-	terdapat data rangkuman hasil <i>kaizen time</i> pada <i>shared folder</i> yang dapat diakses semua karyawan.
kelompok	mengoptimalkan peran kelompok manajer: - mensosialisasikan pada staf - mencari feedback dari staf - mengupayakan pemanfaatan ide/pemikiran karyawan	meningkatkan ketrampilan komunikasi manajer dan tumbuhnya trust dalam sesi <i>sharing</i>	T-T	Mgr								-	minimal 1 ide yang dapat ditindaklanjuti pada setiap SGA setiap bulan

tingkat	kegiatan	tujuan	konversi penget.*	PIC	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Biaya (Rp 000)	Indikator Keberhasilan
organisasi	Menetapkan pembahasan tambahan dalam jadwal rutin <i>kaizen time</i> berupa tema <i>improvement</i> mingguan	mendorong ketrampilan menerjemahkan target perusahaan, kesadaran memiliki target perusahaan sebagai target pribadi	E-T	tim								-	list target mingguan: inventory, service level, kualitas, cost-saving, dll
kelompok	Menerjemahkan tema <i>improvement</i> mingguan menjadi program kerja SGA	mengasah ketrampilan manajer dan karyawan untuk menerjemahkan target perusahaan pada pekerjaan sehari-hari	E-T	Mgr								-	list target divisi yang mendukung target mingguan
organisasi	Mengumpulkan data keahlian (expertise) karyawan; manajer, super user, expert specialist (ahli kima, ahli listrik, ahli dangerous goods) sebagai modal untuk melibatkan expert dalam sharing session	mapping competency, sebagai awal untuk mencocokkan supply-demand knowledge	E-E	HR								-	competency map tersedia
organisasi	Memanfaatkan intranet untuk publikasi jadwal, materi, pembicara, dan penggunaan learning center	memudahkan karyawan mengetahui jadwal dan menyesuaikan dengan jadwal kerjanya	E-E	IS								-	jadwal tersedia dan update
5. Memberdayakan orang lain													
individu	assignment untuk mengisi acara sharing bulanan, wajib mengajar 40 jam setahun bagi manajer dan tim expert, terbuka untuk semua karyawan	mengasah kemampuan sharing manajer, memperluas pengetahuan	T-T, E-T	tim								5000	5 pertemuan sharing session, dua pembicara setiap sesi KPI 40 jam mengajar terpenuhi untuk semua manajer
individu	karyawan mengemukakan ide kreatif untuk <i>improvement</i> dalam bentuk proposal	meningkatkan ketrampilan manajer mengenal dan mendorong kemajuan subordinatnya	T-E	Mgr								-	minimal satu proposal setiap dua bulan diperoleh dari tiap SGA
individu	manajer menjadi tim ahli (<i>expert</i> untuk menilai kualitas ide kreatif karyawan	penerapan pengetahuan dan pengalaman manajer dalam evaluasi ide karyawan	E-E	tim/HR								-	laporan evaluasi dan rekomendasi atas usulan karyawan

tingkat	kegiatan	tujuan	konversi penget.*	PIC	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Biaya (Rp 000)	Indikator Keberhasilan
individu	karyawan menerapkan ide kreatif untuk <i>improvement</i> dan menyusun laporan pelaksanaan beserta efektivitas implementasi	mendorong manajer memberdayakan karyawan potensial	T-E	Mgr								-	laporan implementasi ide perbaikan minimal 1.
individu	manajer sesuai keahliannya menjadi sponsor untuk penerapan ide	mendorong manajer mengaplikasikan pengetahuan dan bekerja sama untuk memajukan karyawan	T-T	tim/HR								-	laporan pendampingan sponsor minimal 1
individu	manajer dan tim <i>expert</i> wajib menulis blog minimal 4 tulisan dalam setahun	membagi pengetahuan	T-E	tim								-	blog untuk setiap manajer tersedia yang menggambarkan keahlian dan minat mereka
individu	bedah buku	memperluas wawasan karyawan secara cepat dan praktis	E-T	tim								2000	kumpulan ringkasan buku
kelompok	forum <i>leadership</i> untuk diskusi <i>cross-functional</i> : - materi sharing - penerapan ide kreatif karyawan - membangun kelompok sponsor penerapan ide kreatif karyawan	mempercepat kemajuan dengan analisa lintas disiplin	T-T, T-E	tim								-	catatan rekomendasi
organisasi	menyediakan ruang khusus untuk belajar untuk individu (<i>silent room</i>) selain ruang training untuk kelompok.	memfasilitasi kebutuhan belajar	-	Mgt								-	ada satu ruang yang didedikasikan untuk ruang belajar
organisasi	menyelenggarakan training <i>in house</i> berdasarkan peta kebutuhan training karyawan	meningkatkan kemampuan karyawan	E-T	HR								35000	perbaikan <i>competency map</i> karyawan dalam 6 bulan berikutnya

tingkat	kegiatan	tujuan	konversi penget.*	PIC	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Biaya (Rp 000)	Indikator Keberhasilan
organisasi	mengikutsertakan karyawan dalam training eksternal	meningkatkan kemampuan individu	E-T	HR								70000	satu bulan satu karyawan dikirim untuk eksternal training
organisasi	mewajibkan peserta training baik internal maupun eksternal untuk menyebarkan hasil training pada sesi <i>sharing</i>	menciptakan efek bola salju pembelajaran	E-T	HR								5000	Kumpulan rangkuman materi training
6. Mengenalı perbaikan dan memberi semangat													
individu	<i>lunch & learn, coffee break discussion</i>	menyediakan sarana untuk berbagi pengetahuan secara informal	T-E	HR								5000	keterbukaan - feedback
individu	mengenalı cara saling memberi <i>reward</i> intrinsik pada <i>peer</i> maupun subordinat	saling memberi motivasi	T-T	Mgr								-	sikap positif
organisasi	menyediakan ruang yang lebih santai dan nyaman untuk tempat diskusi, misalnya pantry dengan sofa	mendorong pertukaran informasi	T-T	Mgr								20000	jumlah pengunjung dan kesan mereka tentang share point lebih baik.
organisasi	VP sharing: success story, lesson from failure	menghubungkan manajer (bila memungkinkan seluruh karyawan) dengan pengalaman para pejabat perusahaan, role model	T-T	HR								10000	setahun sekali diselenggarakan bersamaan dengan kunjungan rutin VP
kelompok	Melakukan <i>mentoring</i>	mengasah kemampuan mentoring, mengenalı potensi dan masalah subordinat	T-E	Mgr								5000	laporan progress mentoring minimal dengan satu orang Evaluasi efektivitas mentoring skor minimal 70%

tingkat	kegiatan	tujuan	konversi penget.*	PIC	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Biaya (Rp 000)	Indikator Keberhasilan
kelompok	saling coaching antar manajer untuk meningkatkan kualitas pribadi masing-masing	membantu peer, sekaligus belajar dari masalah peer mengasah kemampuan coaching	T-T	Mgr								-	Laporan progress coaching minimal dengan satu orang peer/subordinat Evaluasi efektivitas coaching skor minimal 70%
kelompok	mengenal kebutuhan mentoring subordinat dan menemukan mentor yang sesuai untuk mereka	meningkatkan kemampuan leadership manajer	T-T	Mgr								-	IPM; integrated performance manager - menjadi salah satu KPI manajer
kelompok	menyusun potensi pengembangan subordinat melalui shadowing	mengenal potensi subordinat dan mengupayakan jalur pengembangan karir bagi manajer dan subordinat	T-T	tim								-	laporan progress update
organisasi	mengevaluasi ide yang dikumpulkan dalam <i>kaizen time</i> mengevaluasi masalah yang ditemukan dalam <i>kaizen time</i> dan dicarikan penyelesaian dalam <i>weekly meeting</i> manajer	mengasah kemampuan analitis manajer	T-E	tim								-	masalah selesai dalam waktu 1 bulan. Masalah yang pending dalam tempo 1 bulan harus dieskalasi.
organisasi	menyusun reward yang terintegrasi dalam key performance indicator untuk karyawan yang berpartisipasi pada kegiatan sharing knowledge	mendorong keikutsertaan sebanyak mungkin karyawan		HR								-	reward setting tersedia
individu	7. Mengkonsolidasikan mengaplikasikan ide <i>improvement</i> dalam konteks pekerjaan yang dilakukan dan menyusun laporan efektivitas	<i>knowledge reuse</i>	E-T	mgr								-	minimal 1 proposal implementasi

tingkat	kegiatan	tujuan	konversi penget.*	PIC	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Biaya (Rp 000)	Indikator Keberhasilan
individu	"wearing other's shoe" = melakukan pekerjaan karyawan di bagian lain selama periode tertentu: - <i>on job training</i> - <i>temporer job-sharing arrangement</i> - <i>rotation</i>	memperluas wawasan karyawan secara cepat dan praktis, memperluas jaringan, memperkaya	T-T	HR/Mgr									- minimal 1 orang per divisi
individu	<i>shadowing</i> : karyawan dipilih untuk mengikuti proyek yang manajernya terlibat	mendukung rencana suksesi, memungkinkan karyawan potensial terpapar dengan tugas yang lebih besar	T-T	Mgr									- di akhir periode, dapat menggantikan peran manajer dalam proyek
kelompok	koordinasi antar manajer untuk memungkinkan pelaksanaan: - <i>on-job training</i> - <i>temporary job-sharing arrangement</i> - rotasi karyawan	rencana suksesi dan pengembangan karyawan tidak mengganggu operasional	T-E	Mgr									- monitor monthly KPI data
organisasi	menetapkan sistem imbalan untuk penunjukan khusus:- expert team yang mengevaluasi ide karyawan-shadowing dalam project untuk karyawan potensial- manajer yang menjadi sponsor dalam penerapan ide improvement- manajer yang mendampingi pelaksanaan kegiatan wearing other's shoe	mempertahankan kesediaan partisipasi karyawan pada semua peran	-	Mgr/HR									- reward setting tersedia
organisasi	menetapkan KPI khusus untuk karyawan yang terlibat dalam kegiatan wearing other's shoe	memberi kesempatan untuk memperluas pengalaman tanpa merugikan kinerja pribadi dan tim	-	HR									- Manajemen kinerja terintegrasi tersedia untuk semua kasus di akhir periode

tingkat	kegiatan	tujuan	konversi pengetahuan.*	PIC	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Biaya (Rp 000)	Indikator Keberhasilan
8. Kembali membangun kebutuhan akan adanya kebutuhan baru untuk berubah													
individu	sesi evaluasi pribadi - evaluasi efektivitas kegiatan - manfaat yang diperoleh - apa yang dapat dibagikan dan dapat bermanfaat bagi rekan lain	individu mengenali keuntungan sesi berbagi pengetahuan, agar bersedia melanjutkan kebiasaan berbagi	E-T	Mgr									- grafik keterlibatan karyawan dalam berbagi pengetahuan semakin tinggi
kelompok	manajer dan tim expert menjalankan prinsip MLM: - mengenali potensi karyawan - menetapkan rencana suksesi - membangun proses belajar bagi karyawan potensial - menyiapkan back up person	mempersiapkan suksesi, mengenali potensi dan menyusun jenjang karir		Mgr									- setiap manajer memiliki sekurangnya satu back-up person di akhir periode
organisasi	menyusun aturan baku untuk keterlibatan karyawan dalam sharing session	menyeragamkan prosedur tata cara untuk meningkatkan efektivitas program	T-E	HR									- prosedur standar tersedia

Keterangan :

* Konversi pengetahuan

T = tacit

E = explicit