



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
EMPLOYEE ENGAGEMENT DI BADAN PENGAWAS OBAT
DAN MAKANAN**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi (M.A.)

Yan Hermawan
1006798240

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA
JAKARTA
JUNI, 2012**

i

Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Yan Hermawan

NPM : 1006798240

Tanda Tangan : 

Tanggal : Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Yan Hermawan

NPM : 1006798240

Program Studi : Ilmu Administrasi

Judul Tesis : Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi pada Program Studi Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Martani Huseini

Pembimbing Tesis : Ir. Achmad Purwono, MBA

Penguji Ahli : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si.

Sekretaris Sidang : Achmad Fauzi, S.Sos., M.E.

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 29 Juni 2012

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Yan Hermawan
NPM : 1006798240
Program Studi : Pengembangan SDM
Departemen : Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

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

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan

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 : Jakarta
Pada tanggal : Juni 2012

Yang menyatakan


(Yan Hermawan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
- (2) Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
- (3) Ir. Achmad Purwono, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (4) Pimpinan Badan Pengawas Obat dan Makanan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (5) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral; dan
- (6) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Juni 2012
Penulis

ABSTRAK

YAN HERMAWAN
ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI BADAN PENGAWAS OBAT DAN MAKANAN

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen pengumpul data berupa kuesioner. Pengolahan data menggunakan analisa regresi dengan hasil *Adjusted R squared* sebesar 0.656. yang menunjukkan bahwa faktor budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja baik sebagai *individual factor* maupun secara bersama-sama positif dan signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Nilai koefisien regresi juga menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang memberi dampak paling besar terhadap *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan.

Kata Kunci: *employee engagement*, budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja

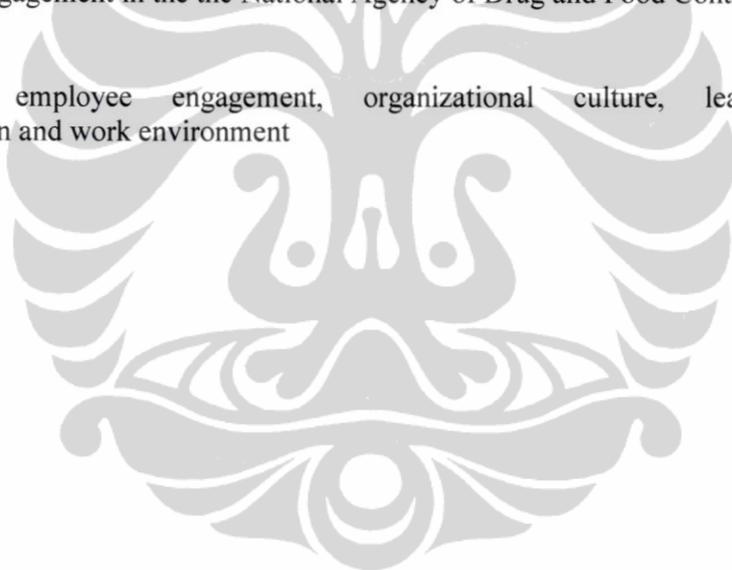
ABSTRACT

YAN HERMAWAN
ADMINISTRATION AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

ANALYSIS OF THE FACTORS THAT AFFECTING THE EMPLOYEE
ENGAGEMENT IN THE NATIONAL AGENCY OF DRUG AND FOOD
CONTROL

This study aims to see the influence of organizational culture, leadership, compensation and work environment on employee engagement in the the National Agency of Drug and Food Control. The study using a quantitative approach to data collection instrument in the form of a questionnaire. The data process using regression analysis with the results for 0.656 Adjusted R squared. which indicates that the factors of organizational culture, leadership, compensation and good working environment as well as individual factors jointly gives significant and positive effect on employee engagement. Regression coefficient values also indicate that organizational culture is a factor that gives the greatest impact on employee engagement in the the National Agency of Drug and Food Control.

Keywords: employee engagement, organizational culture, leadership, compensation and work environment



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL -----	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS -----	ii
HALAMAN PENGESAHAN -----	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI -----	iv
KATA PENGANTAR -----	v
ABSTRAK -----	vi
ABSTRACT -----	vii
DAFTAR ISI -----	viii
DAFTAR TABEL -----	xi
DAFTAR GAMBAR -----	xii
DAFTAR LAMPIRAN -----	xiii

Daftar Isi

1. PENDAHULUAN -----	1
1.1 Latar Belakang -----	1
1.2 Perumusan Masalah -----	8
1.3 Tujuan Penelitian -----	9
1.4 Signifikansi Penelitian -----	9
1.5 Sistematika Penelitian -----	10
2. TINJAUAN PUSTAKA -----	11
2.1 Penelitian Terdahulu -----	11
2.2 <i>Employee Engagement</i> -----	15
2.1.1 Definisi <i>Employee Engagement</i> -----	15
2.1.2 Dimensi <i>Employee Engagement</i> -----	18
2.1.3 Tingkatan <i>Engagement</i> -----	20
2.1.4 Faktor-Faktor yang mempengaruhi <i>Employee Engagement</i> -----	30
2.1.4.1 Budaya Organisasi -----	27
2.1.4.2 Hubungan Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> -----	34
2.1.4.3 Kepemimpinan -----	35
2.1.4.4 Hubungan Kepemimpinan dan <i>Employee Engagement</i> -----	38
2.1.4.5 Budaya Perusahaan dan Kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh kepada <i>Employee Engagement</i> -----	40
2.1.4.6 Kompensasi -----	41
2.1.4.7 Hubungan Kompensasi dan <i>Employee Engagement</i> -----	45
2.1.4.8 Lingkungan Kerja -----	47
2.1.4.9 Lingkungan Kerja -----	49
2.3 Kerangka Pikir Penelitian -----	48
2.4 Hipotesis -----	51

3. METODE PENELITIAN	53
3.1 Metode Penelitian	53
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	54
3.3 Instrumen Penelitian dan Metode Pengumpulan Data	55
3.3.1 Metode Pengumpulan Data	55
3.3.2 Instrumen Penelitian	56
3.3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian	60
3.4 Metode Analisa Data	61
3.4.1 Analisis Validitas dan Realibilitas	61
3.4.2 Analisis Data	63
4. HASIL PENELITIAN	64
4.1 Gambaran Umum Organisasi	64
4.1.1 Sejarah Organisasi	64
4.1.2 Visi dan Misi	65
4.1.3 Budaya Organisasi Badan Pengawas Obat dan Makanan	66
4.1.4 Organisasi Badan POM	66
4.1.5 Sumber Daya Manusia	69
4.2 Gambaran Umum Populasi Penelitian	70
4.2.1 Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	70
4.2.2 Responden berdasarkan Kelompok Usia	71
4.2.3 Responden berdasarkan Masa Kerja	71
4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	71
4.3.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi	71
4.3.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan	73
4.3.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompensasi	75
4.3.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja	77
4.3.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Employee Engagement</i>	79
4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik Regresi	80
4.4.1 Hasil Uji Normalitas Data	81
4.4.2 Hasil Uji Homogenitas Data	82
4.4.3 Hasil Uji Multikolinieritas Data	83
4.4.4 Uji Heteroskedastisitas	85
4.5 Hasil Penelitian	84
4.5.1 Partial Regression Analysis Model pada ρ_{YX_1} (Variabel Budaya Organisasi (X_1) dan Variabel <i>Employee Engagement</i> (Y))	84
4.5.2 Partial Regression Analysis Model pada ρ_{YX_2} (Variabel Kepemimpinan (X_2) dan Variabel <i>Employee Engagement</i> (Y))	86

4.6	Pembahasan Hasil Penelitian	89
4.7	Pembahasan Hasil Penelitian	92
5.	KESIMPULAN DAN SARAN	96
5.1	Kesimpulan	96
5.2	Keterbatasan Penelitian	97
5.3	Saran	97
DAFTAR REFERENSI		102



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Rekapitulasi Hukuman Disiplin yang diberikan pada Pegawai-----	7
Tabel 1.2	Jumlah Pegawai Yang Berhenti-----	8
Tabel 2.1.	<i>Engagement Drivers</i> -----	26
Tabel 2.2.	Matriks Faktor yang mempengaruhi <i>Employee Engagement</i> -----	29
Tabel 2.3	Dimensions of Corporate Culture -----	28
Tabel 3.1.	Kategori Jawaban dan Cara Pemberian nilai Skala Budaya Organisasi -----	58
Tabel 3.2.	Kategori Jawaban dan Cara Pemberian nilai Skala Kepemimpinan -	59
Tabel 3.3.	Kategori Jawaban dan Cara Pemberian nilai Skala Kompensasi ----	59
Tabel 3.4.	Kategori Jawaban dan Cara Pemberian nilai Skala Lingkungan Kerja-----	59
Tabel 3.5.	Kategori Jawaban dan Cara Pemberian nilai Skala <i>Employee Engagement</i> -----	59
Tabel 3.6.	Definisi Operasional Variabel Penelitian-----	60
Tabel 4.1.	Deskripsi Populasi berdasarkan Pendidikan Terakhir-----	70
Tabel 4.2.	Deskripsi Populasi berdasarkan Kelompok Usia -----	71
Tabel 4.3	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi X_1) <i>before rotation</i> -----	72
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi X_1) <i>before rotation</i> -----	72
Tabel 4.5	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X_2) <i>before rotation</i> -----	73
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X_2) <i>before rotation</i> -	74
Tabel 4.7	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi (X_3) <i>before rotation</i> --	75
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X_3) <i>before rotation</i> ----	76
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja (X_4) <i>before rotation</i> -----	77
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X_4) <i>before rotation</i> -----	77
Tabel 4.11	Hasil Uji Reliabilitas Variabel <i>Employee Engagemet</i> (Y) <i>before rotation</i> -----	79
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Variabel <i>Employee Engagemet</i> (Y) <i>before rotation</i> -----	79
Tabel 4.13	Korelasi antar variabel-----	82
Tabel 4.14	Tabel Collinearity Statistics-----	83
Tabel 4.15	Regresi -----	84
Tabel 4.16	Hasil Uji Anova-----	85
Tabel 4.17	Tabel Statistik Uji T-----	86
Tabel 4.18	Hasil Uji Independent sample T test -----	96
Tabel 4.19	Independent Sample Test-----	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Employee Engagement Framework -----	16
Gambar 2.2.	Dimensi <i>employee engagement</i> -----	18
Gambar 2.3	House of Engagemnt-----	25
Gambar 2.4	Model Penelitian-----	50
Gambar 3.1.	Tahapan Analisis Kualitatif -----	60
Gambar 3.2	Pendekatan Penelitian-----	62
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Badan POM -----	69
Gambar 4.2.	Grafik Normality Plot-----	81
Gambar 4.3.	Grafik Scatterplot Heteroskedastisitas -----	84



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Kuesioner-----
Lampiran B	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas dengan SPSS versi 14.0 <i>for Windows</i> -----
Lampiran C	Hasil Uji Regresi dengan SPSS versi 14.0 <i>for Windows</i> -----
Lampiran D	Struktur Organisasi Badan POM -----



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Obat dan makanan merupakan produk kebutuhan manusia yang harus senantiasa dipastikan mutu, manfaat dan keamanannya karena menyangkut kesehatan dan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu keberadaan organisasi/lembaga yang bertugas mengawasi produk obat dan makanan yang beredar di masyarakat untuk melindungi keamanan, keselamatan dan kesehatan konsumennya tentu sangat dibutuhkan.

Di negara Indonesia, lembaga yang bertugas untuk melakukan tugas pengawasan terhadap produk obat dan makanan mulai dari sebelum produk beredar hingga ada di pasar adalah Badan Pengawas Obat dan Makanan.

Badan Pengawas Obat dan Makanan (Badan POM) dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 103 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen, sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2005. Berdasarkan peraturan perundang-undangan tersebut, Badan POM melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengawasan obat dan makanan. Pengawasan obat dan makanan merupakan bagian integral dari upaya pembangunan kesehatan di Indonesia. Misi Badan POM dalam melindungi masyarakat dari produk obat dan makanan yang membahayakan kesehatan dituangkan dalam sistem pengawasan *full spectrum* mulai dari *pre-market* hingga *post-market control* yang disertai dengan upaya penegakan hukum dan pemberdayaan masyarakat (*community empowerment*)

Produk obat dan makanan sebelum diijinkan beredar di masyarakat perlu dilakukan evaluasi terhadap keamanan, khasiat/kemanfaatan, dan mutunya untuk memastikan bahwa produk tersebut tidak beresiko terhadap kesehatan dan keselamatan masyarakat sebagai konsumen. Jumlah dan jenis produk yang beredar cenderung meningkat sejalan pengaruh globalisasi serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Setiap produk yang sudah diijinkan beredar di Indonesia harus tetap dalam jangkauan dan kemampuan pengawasan Badan POM.

Upaya pemberdayaan masyarakat (*community empowerment*) dilakukan agar masyarakat memiliki kesadaran dan kemampuan untuk mencegah dan melindungi diri sendiri terhadap resiko dari produk obat, sediaan farmasi lainnya, makanan dan suplemen makanan yang tidak memenuhi standar yang berlaku.

Jumlah penduduk Indonesia terus meningkat secara signifikan dari sekitar 222 juta di tahun 2006 menjadi 237,6 juta jiwa di tahun 2010, menunjukkan bahwa Indonesia merupakan potensi pasar yang besar untuk produk obat dan makanan termasuk kosmetika dan obat tradisional yang juga menjadi produk pengawasan Badan POM. Potensi pasar yang besar ini tentu sudah diperhitungkan oleh produsen, baik produsen lokal maupun produsen manca negara. (BPS, 2012)

Adanya komitmen Negara-negara ASEAN terhadap perdagangan bebas mendorong dilakukannya harmonisasi di berbagai bidang termasuk bidang pengawasan obat dan makanan. Berbagai kesepakatan yang berpengaruh terhadap pengawasan obat dan makanan telah dibahas dalam pertemuan-pertemuan internasional antara lain di tingkat regional ASEAN baik melalui forum bilateral maupun multilateral (ASEAN-plus) seperti ASEAN-China dan ASEAN-Korea. Sejak awal tahun 2011 telah dilaksanakan notifikasi kosmetik secara *online*, sehingga perlu didukung dengan *post market surveillance*. Dengan demikian untuk mengetahui keamanan produk obat dan makanan yang beredar dilakukan melalui proses pengawasan *post market*, sehingga diperlukan tenaga pengawas yang cukup handal dan tangguh. Perubahan paradigma pengawasan juga terjadi pada produk kefarmasian, yaitu dengan adanya harmonisasi *Pharmaceutical Requirements* maka setiap negara dipersyaratkan untuk melakukan audit sarana produksi dan distribusi secara berkala dengan lebih komprehensif.

Di samping itu, perdagangan bebas yang didukung dengan makin canggihnya sistem transportasi mengakibatkan semakin menipisnya *entry barrier* antar Negara yang menyebabkan masuknya produk impor ke pasar Indonesia semakin tinggi termasuk produk impor ilegal.

Pengawasan keamanan makanan harus dilakukan secara menyeluruh (*total food safety control*). Hal ini harus dilakukan karena masalah keamanan makanan dapat terjadi dimana saja dari mulai makanan dibudidayakan hingga siap

dikonsumsi (*from farm to table*) yang dilakukan dengan 2 (dua) strategi, yaitu: Strategi Pencegahan, dan Strategi Penindakan secara Hukum.

Fokus pengawasan obat dan makanan yang tidak kalah pentingnya adalah kejahatan trans-nasional terkait peredaran ilegal produk obat dan makanan termasuk narkotika, psikotropika, dan prekursor serta ancaman *bio terrorism* menggunakan bahan pangan akan semakin meningkatkan kompleksitas pengawasan obat dan makanan. Peningkatan jenis produk dan skala produksi obat, makanan, kosmetika, dan obat tradisional akibat *product induced demand* baik yang diproduksi di dalam negeri dan produk import menuntut perluasan cakupan pengawasan obat dan makanan. Pada saat yang sama di jalur legal secara timbal balik hal ini akan memacu kebutuhan peningkatan pengawasan obat dan makanan di jaringan distribusi dan transaksi di daerah perbatasan untuk mencegah masuknya produk ilegal melalui daerah perbatasan yang letaknya terpencil dan jauh dari jangkauan pengawasan.

Pada tahun 2011 dari 651 (enam ratus lima puluh satu) jumlah kasus penyidikan sebanyak 412 (empat ratus dua belas) non projusticia dan 239 (dua ratus tiga puluh sembilan) projusticia. Dalam rangka memberantas dan menertibkan peredaran produk obat dan makanan impor ilegal, Sumber daya manusia Pengawas Badan POM harus memiliki kemampuan dan keberanian dalam menghadapi pelaku tindak pidana (BPOM, 2012).

Disamping tugasnya melakukan pengawasan langsung terhadap produk obat dan makanan dari hulu ke hilir, Badan POM juga melaksanakan upaya pemberdayaan masyarakat/konsumen yang dilakukan melalui berbagai cara, seperti membuka akses langsung melalui Unit Layanan Pengaduan Konsumen dan Pusat Informasi Obat dan Makanan. Hal ini dilakukan antara lain dengan mengeluarkan Peringatan publik, penyuluhan dan pemberian informasi kepada kelompok masyarakat serta berbagai komunikasi di media cetak dan elektronik.

Seiring dengan tuntutan masyarakat terhadap kinerja pengawasan obat dan makanan dalam meningkatkan perlindungan kepada masyarakat terhadap obat dan makanan yang tidak memenuhi persyaratan mutu dan keamanan, serta untuk meningkatkan daya saing produk dalam negeri serta menapis produk-produk

ilegal, maka peningkatan kualitas SDM yang handal merupakan satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi Badan POM.

Dari pemaparan tersebut terlihat gambaran bahwa tugas Badan POM cukup kompleks, oleh karenanya Badan POM harus dapat mempertahankan sumber daya manusia yang telah tersedia dengan sebaik-baiknya, mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada dan mempertahankannya dari kemungkinan pindah ke instansi lain atau swasta yang secara finansial lebih baik. Sebagaimana yang dikatakan Simamora (2006) bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi.

Sirait (2007) berpendapat bahwa “Sasaran yang diharapkan dapat dicapai Manajemen Sumber Daya Manusia melalui kegiatan-kegiatan atau program-program bagian kepegawaian dari suatu organisasi adalah terciptanya suatu kondisi dimana pegawai dapat mencapai produktivitas yang tinggi, pegawai mampu bertahan (tetap bekerja dalam organisasi dalam waktu yang relatif lama, rendahnya tingkat ketidakhadiran dan akhirnya pegawai merasa puas dalam menjalankan tugasnya di organisasi). Apabila hal ini tercipta maka dapat dikatakan bahwa lingkup pekerjaan bagian kepegawaian adalah efektif/berhasil”.

Banyak masalah seputar manajemen sumber daya manusia yang menyebabkan organisasi mengalami kemunduran, seringkali permasalahan yang timbul ini disebabkan oleh ketidakpuasan pegawai dalam bekerja. “Ketidakpuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi dan lain sebagainya”. (Mangkunegara, 2007)

Ketika organisasi dituntut untuk dapat menyelenggarakan kegiatan secara lebih efisien dan efektif, dan memberikan produk/jasa tanpa cacad kepada pelanggannya, tantangan yang dihadapi oleh manajemen adalah bagaimana meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Dalam kaitannya dengan pengawasan obat dan makanan yang beredar di Indonesia, Badan POM dituntut untuk dapat melindungi masyarakat dari penggunaan obat dan makanan yang tidak terjamin

mutu dan keamanannya. Hal ini dapat diwujudkan apabila Badan POM mempunyai SDM yang unggul dalam bidangnya yaitu pengawasan obat dan makanan baik sebelum produk beredar maupun setelah ada di peredaran. Sumber daya manusia merupakan aset utama dari suatu organisasi, masa depan dan perkembangan suatu organisasi tergantung pada pengetahuan, keterampilan dan kompetensi sumber daya manusia, serta sinergi antara sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi dan pengelolaan yang efektif sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi.

SDM diutamakan untuk dikelola karena keunikan individu, perbedaan kompetensi, kualifikasi, keahlian serta latar belakang sumber daya manusia menjadi bagian dari suatu organisasi. Oleh karena itu, manusia ditempatkan sebagai unsur yang sangat khusus bila dibandingkan dengan faktor-faktor produksi lainnya seperti biaya dan teknologi. Untuk mengelola SDM yang ada di organisasi agar menjadi cakap, terampil, dan mau bekerja sama serta bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, maka diperlukan manajemen pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Badan POM selaku Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang bertugas untuk mengawal ataupun mengawasi produk obat dan makanan yang beredar di seluruh wilayah Indonesia bahkan untuk beberapa tenaga pengawas yang sudah memiliki sertifikat internasional juga memiliki tugas untuk mengawasi peredaran obat dan makanan di wilayah internasional termasuk produk kosmetik dan obat tradisional, tentunya memerlukan SDM yang mampu melaksanakan tugas yang diembannya dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian faktor sumber daya manusia yang ada harus dikelola dan dipelihara dengan sebaik-baiknya oleh organisasi agar dapat bekerja secara optimal dan memiliki *engagement* yang cukup tinggi sehingga misi dan tujuan organisasi dapat terwujud.

Penciptaan dan pemeliharaan *employee engagement* dalam organisasi tidak terlepas dari beberapa faktor dan secara umum terdapat tiga kluster penggerak *employee engagement* yaitu organisasi, manajemen dan kepemimpinan, dan *working life* (Margaretha & Saragih, 2008). *Employee engagement* terbentuk dari adanya ketertarikan karyawan terhadap kondisi yang

ada pada perusahaan. Ketertarikan ini muncul sebagai hasil interaksi antara faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor yang ada pada organisasi setelah sekian lama bekerja. Pegawai yang memiliki *engagement* yang kuat pada organisasi, tentunya akan mengambil keputusan untuk bekerja di organisasi dan berusaha untuk memajukan organisasi (Larasati, 2008). Organisasi tentunya mengharapkan pegawai betah bekerja organisasi tersebut. Seseorang yang memiliki *engagement* yang kuat pada organisasi akan memperlihatkan kesediaan sekuat mungkin demi kemajuan organisasi, rasa bangga terhadap organisasi, menerima semua tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Porter & Smih (dalam Margaretha & Saragih, 2008)

Employee engagement merupakan faktor yang sangat penting untuk menjaga kinerja organisasi secara efektif dan efisien sebagaimana diungkapkan oleh Marcos & Sridevi (2010) bahwa "*Employee engagement is stronger predictor of positive organizational performance clearly showing the two-way relationship between employer and employee*" jadi *employee engagement* merupakan prediktor kuat bagi kinerja organisasi positif yang dengan jelas menunjukkan hubungan dua arah antara organisasi dan pegawai.

Pegawai yang *engage* sangat dibutuhkan oleh organisasi, sebagaimana didefinisikan oleh Bevan dkk (1997) bahwa pegawai yang *engaged* adalah seseorang yang menyadari konteks bisnis, dan bekerja sama dengan rekan-rekannya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi. Murlis dan Watson (2001) juga mendefinisikan *engaged performance* sebagai sebuah hasil yang dicapai dengan menstimulasi antusiasme karyawan untuk pekerjaan mereka dan mengarahkan ke arah keberhasilan organisasi.

Tidak terkecuali pada organisasi Badan POM yang tengah berupaya mencapai visi jangka panjang untuk menjadi Institusi pengawas obat dan makanan yang inovatif, kredibel dan diakui secara internasional untuk melindungi masyarakat. Terlebih lagi dengan melihat kondisi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terkait dengan produksi obat dan makanan yang tentunya memerlukan kemampuan lebih untuk melakukan fungsi pengawasannya, oleh karenanya sangatlah penting untuk senantiasa menjaga dan meningkatkan *employee engagement* dalam mendukung upaya pencapaian target jangka panjang organisasi.

Berlandaskan pemikiran tersebut tentunya setiap organisasi termasuk Badan POM sudah tentu ingin meningkatkan *employee engagement* yang diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja organisasi mereka serta mengurangi tingkat *turn over* yang tentunya akan memakan biaya yang tidak sedikit. Sebagaimana dikemukakan oleh beberapa ahli bahwa *Employee engagement* telah diklaim dapat memprediksikan peningkatan produktivitas pada karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan untuk organisasi (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006).

Hal ini memiliki relevansi dengan kondisi yang terjadi di Badan POM. Kenyataan yang terjadi di lapangan adalah masih terdapat beberapa pegawai yang masih melakukan pelanggaran disiplin pegawai seperti ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1

Rekapitulasi Hukuman Disiplin yang diberikan pada PNS Badan POM

NO	JENIS HUKUMAN DISIPLIN	TAHUN					
		2009		2010		2011	
1	HUKUMAN RINGAN						
	a. Teguran lisan	227	91.53%	24	100%	5	20.00%
	b. Teguran tertulis	9	3.63%			4	16.00%
	c. Pernyataan tidak puas secara tertulis					2	8.00%
2	HUKUMAN SEDANG						
	a. Penundaan KGB selama 1 tahun					1	4.00%
3	HUKUMAN BERAT						
	a. Penurunan Pangkat setingkat lebih rendah selama 3 tahun					4	16.00%
	b. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri Sebagai PNS					9	36.00%
	c. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS	12	4.84%				
	JUMLAH	248	100%	24	100%	25	100%

Sumber : Badan POM, 2012

Selain itu selama periode 4 tahun terakhir sebagaimana tergambar pada tabel 1.2 terdapat sejumlah pegawai yang keluar dari Badan POM dengan berbagai alasan, seperti ikut suami bertugas di daerah lain atau luar negeri, pindah ke pemerintah daerah, pindah ke perusahaan swasta, dan lain-lain yang sebagian besar karena akan memperoleh kompensasi yang lebih tinggi dari yang diterima di

Badan POM. Tidak sedikit pegawai yang pindah ini adalah pegawai yang memiliki kompetensi yang cukup baik sehingga organisasi akan kesulitan mendapatkan pengganti yang sepadan dalam waktu dekat disamping itu biaya dan waktu yang sudah dikeluarkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai tersebut tidak dimanfaatkan oleh organisasi. Jumlah pegawai yang berhenti tidak hanya terjadi pada pegawai yang termasuk dalam kelompok pejabat fungsional, tetapi hal ini juga terjadi pada pegawai yang termasuk pejabat struktural sehingga hal ini juga menjadi fenomena yang menarik untuk diteliti.

NO	TAHUN	PEGAWAI BERHENTI	
		JUMLAH	%
1	2008	3	10.71%
2	2009	12	42.86%
3	2010	4	14.29%
4	2011	9	32.14%
		28	100%

Tabel 1.2
Jumlah Pegawai yang berhenti
(karena mengundurkan diri/atas permintaan sendiri)

Sumber : Umum Badan POM, 2012

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan**

1.2. Perumusan masalah

Melihat latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

- Faktor-faktor apa yang mempengaruhi *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan?
- Faktor apa yang memberi pengaruh paling besar terhadap *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan?
- Apakah terdapat perbedaan antara pejabat struktural dengan dengan pejabat fungsional terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- Menganalisis Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan.
- Menganalisis faktor yang paling berpengaruh terhadap *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan.
- Menganalisis perbedaan antara pejabat struktural dengan dengan pejabat fungsional terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan.

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Membangun kerangka berpikir yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan.
2. Memberikan pemahaman bagi para pimpinan di Badan Pengawas Obat dan Makanan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan.
3. Mengetahui faktor yang memberi pengaruh paling besar terhadap *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan
4. Mengetahui perbedaan tingkat *employee engagement* antara pejabat struktural dan pejabat fungsional
5. Memberikan pemahaman bagi organisasi atas pentingnya *employee engagement* dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi.

1.4. Signifikansi Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain

1. Signifikansi akademis

Secara akademis, penelitian ini bertujuan sebagai bahan pertimbangan atau referensi dalam mempelajari, membahas, dan pelengkapan dalam pembahasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan

2. Signifikansi Praktis

Dalam tatanan praktis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan berupa uraian pembahasan dan saran yang layak dipertimbangkan oleh Badan Pengawas Obat dan Makanan dalam mengelola sumber daya manusia dalam rangka peningkatan.

1.5. Sistematika Penelitian

Penelitian ini akan disusun dengan sistematika sebagai berikut :

Bab 1 : PENDAHULUAN

Dalam bab pendahuluan ini akan menguraikan latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penelitian terdahulu, tinjauan literatur yang menelusuri teori-teori yang relevan dengan topik penelitian dimana akan dikemukakan konsep dan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, operasional konsep dan kerangka berpikir.

Bab 3 : METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Metode penelitian ini meliputi pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian dan analisa data yang dipergunakan dalam penelitian.

Bab 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi mengenai hasil penelitian yang diberikan dalam bentuk deskripsi/ penjabaran hasil penelitian berdasarkan kerangka teori dan konsep yang dipergunakan dalam penelitian ini.

Bab 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian, saran tindak lanjut serta keterbatasan penelitian.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini merupakan tinjauan pustaka yaitu pandangan kritis terhadap penelitian-penelitian sebelumnya dan signifikan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Maxwell (2006) menegaskan bahwa tinjauan pustaka merupakan tugas mendasar dan wajib dilakukan dalam sebuah karya ilmiah dan persiapan sebelum penelitian. Pada bab ini akan diberikan gambaran penelitian sejenis ataupun penelitian yang terdahulu dengan objek yang mendekati sama yaitu terkait dengan *employee engagement*. Selain itu, bab ini memuat pokok bahasan teoritis terkait dengan judul tesis, yaitu konsep *employee engagement* serta faktor-faktor penggerak terciptanya *employee engagement*.

2.1. Penelitian Terdahulu

Dari beberapa penelitian terdahulu yang penulis masukkan dalam Bab ini antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Purwanti Wulandari dan Aurik Gustomo dengan judul “Analisis Pengaruh *Total Returns* terhadap Tingkat *Engagement* Dosen Institut Teknologi Bandung”.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya tingkat *brain drain* Dosen Institut Teknologi Bandung yang mundur dan bekerja di luar negeri. Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis beberapa faktor terhadap tingkat *engagement* dosen ITB, dengan tujuan rincinya adalah untuk mengetahui 1. Pengaruh kompensasi terhadap tingkat *engagement* dosen ITB; 2. Pengaruh status/pengakuan terhadap tingkat *engagement* dosen ITB; 3. Pengaruh kesempatan berkembang terhadap tingkat *engagement* dosen ITB; 4. Pengaruh usia dan masa kerja terhadap hubungan antara *total returns* (kompensasi, status/pengakuan, dan kesempatan bekerja) dan tingkat *engagement* dosen di ITB. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Hasil pengukuran dalam penelitian ini menunjukkan bahwa diantara dua variabel bebas yang dijadikan penelitian terkait pengaruhnya terhadap tingkat *engagement* dosen Institut Teknologi Bandung yang memberikan pengaruh adalah variabel Status/Pengakuan, sedangkan kompensasi dan kesempatan

berkembang tidak memberikan pengaruh yang signifikan pada tingkat *engagement*. Secara keseluruhan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Purwanti Wulandari dan Aurik Gustomo ini adalah:

- Kompensasi tidak berpengaruh terhadap tingkat *engagement* dosen Institut Teknologi Bandung (ITB). Kompensasi bukanlah suatu hal yang sangat penting untuk bertahan di ITB. Kompensasi yang diperoleh seringkali tidak menjadi permasalahan tetapi juga tidak dapat menjamin keterikatan dosen berada di ITB.
 - Status/Pengakuan sangat berpengaruh dan bersifat positif terhadap tingkat *engagement* dosen ITB. Semakin tinggi status/pengakuan yang diberikan, semakin tinggi tingkat *engagement* dosen ITB. Para dosen akan lebih *engaged* terhadap ITB apabila dosen-dosen tersebut mendapatkan pengakuan untuk kinerjanya.
 - Kesempatan berkembang tidak berpengaruh terhadap tingkat *engagement* dosen ITB. Pemberian kesempatan berkembang ternyata tidak membuat keterikatan dosen-dosen dengan ITB meningkat. Kesempatan berkembang merupakan hal yang dirasa mutlak diberikan oleh ITB tetapi sifatnya biasa saja, bukan merupakan faktor penting untuk mempengaruhi tingkat *engagement* para dosen.
 - Variabel usia dan masa kerja hanya berpengaruh terhadap hubungan antara kompensasi dan tingkat *engagement* dosen di ITB. Hanya pada hubungan tersebut terlihat bahwa seiring peningkatan usia dan masa kerja, besaran kompensasi akan semakin meningkat berbanding lurus dengan peningkatan *engagement*.
2. Penelitian Fitri Ananda Setiawan, Suziani Fitriyana & Dwi Idawati Tahun 2008 dengan judul Rancang Bangun Budaya *Engagement* Pada XY Advertising. Latar belakang penelitian adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan di XY Advertising yang meningkat dua kali lipat dibandingkan tahun - tahun sebelumnya, dimana hal ini jauh diatas rata-rata perusahaan yang berada pada industri yang sama. Tujuan penelitian adalah tersusunnya rancang bangun budaya *engagement* pada XY Advertising serta tersusunnya rancangan implementasi budaya *engagement* pada XY Advertising. Metode

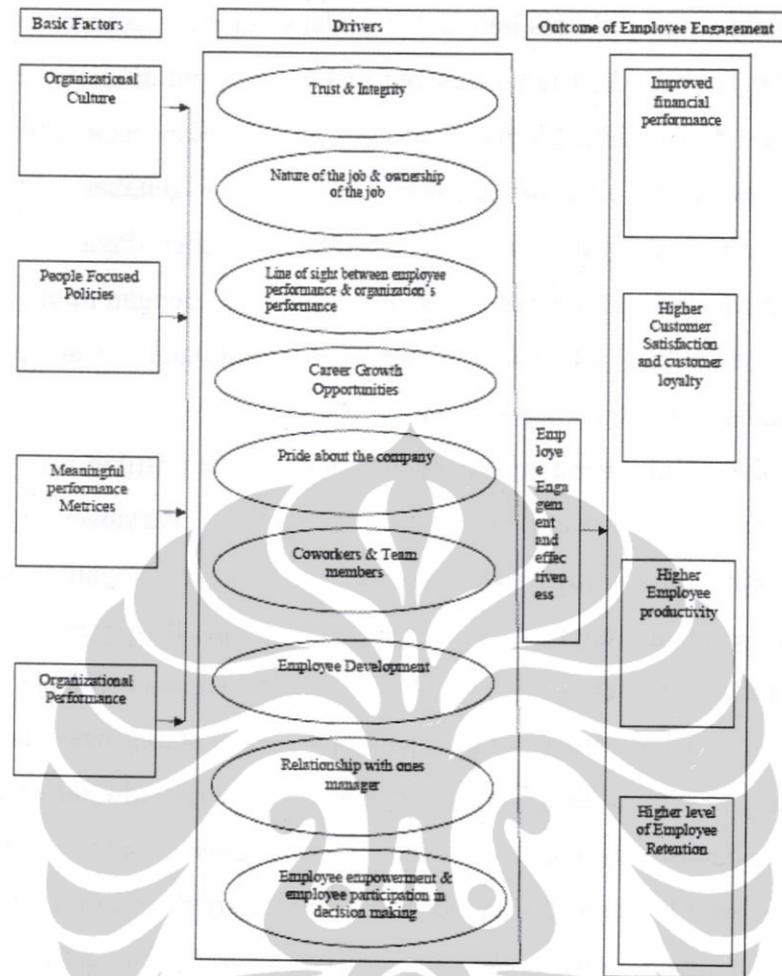
penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif (*Mix method*). Kesimpulan penelitian ini adalah terdapat empat faktor yang mempengaruhi budaya *engagement* yang perlu dibangun di XY Advertising yaitu kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan bersama, dan sistem manajemen SDM. Dan berdasarkan hasil pengukuran didapatkan bahwa kepemimpinan memegang peranan penting dalam *employee engagement*.

3. Penelitian oleh Nadiya Mahmudah tentang Hubungan antara Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional Pemimpin dengan *Employee engagement* pada Karyawan Bidang SDM di PT. POS Indonesia (Persero) Kota Bandung dengan menggunakan metode kuantitatif deskriptif korelasional dengan memfokuskan penelitian pada hubungan korelasional antara kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja. Teknik analisis statistik yang digunakan adalah korelasi *Pearson Product Moment* dengan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* karyawan di Bidang SDM PT. Pos (Persero) Kota Bandung;
4. Penelitian Abhijit Siddhanta & Debalina Roy tentang *Employee engagement: Engaging the 21st century workforce* menggunakan metode Tinjauan literatur. Dengan melakukan *review* temuan penelitian dan survei Gallup, Hay Group, ISR, Right Management, Blessing White & HR Annexi dll, Abhijit Siddhanta & Debalina Roy menyimpulkan bahwa tingkat *employee engagement* yang tinggi akan mengarah pada meningkatnya komitmen & keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya dan dengan demikian menciptakan tenaga kerja termotivasi - yang akan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama organisasi. Tenaga kerja yang *engage*/terlibat akan membuat organisasi lebih sukses baik dalam parameter finansial & non finansial.
Karyawan yang *engage* memiliki tiga karakteristik umum yaitu: (i) *Say* - Mereka konsisten berbicara positif tentang organisasi kepada rekan-rekan, keluarga, pelanggan, dan teman-teman. (ii) *Stay* - Mereka memiliki keinginan yang kuat untuk bersama organisasi bahkan jika mereka mendapatkan tawaran pekerjaan di luar. (iii) *Strive* - Mereka akan berupaya keras dan berinisiatif untuk memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. *Employee*

engagement tergantung pada empat kondisi utama di tempat kerja, yaitu: budaya Organisasi, perbaikan terus menerus terhadap kebijakan yang berfokus pada orang, kebermaknaan dan kinerja organisasi

Keterlibatan Karyawan tergantung pada empat kondisi utama di tempat kerja:

- Budaya perusahaan, membantu organisasi untuk berhubungan dengan karyawan, memberikan mereka pemberdayaan dalam proses pengambilan keputusan dan mengembangkan mereka untuk memikul tanggung jawab lebih besar.
- *Continuous reinforcement*, terjadi ketika frame sebuah kebijakan organisasi yang bertindak sebagai fasilitator menuju pencapaian tujuan oleh karyawan dan dengan demikian organisasi itu sendiri.
- *Meaningful metrics*, mengacu pada merancang kriteria pengukuran kinerja yang sedemikian rupa sehingga karyawan menjadi jelas tentang tujuan mereka.
- Kinerja organisasi, yang mengarah ke kebanggaan, kepuasan kerja, kepercayaan dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Karyawan harus memiliki perasaan bahwa mereka memiliki sumber daya fisik, kognitif dan emosional untuk melakukan pekerjaan secara optimal. Suatu organisasi juga harus tahu bagaimana memproyeksikan dan mengkomunikasikan kisah sukses dari organisasi kepada karyawan, dengan demikian karyawan dapat menghubungkan kinerja mereka dengan keberhasilan organisasi dan juga memahami bagaimana kinerja mereka memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini memberikan kontribusi terhadap keterlibatan karyawan ditingkatkan. Para karyawan, yang merasa organisasi mereka untuk menjadi tempat terbaik untuk bekerja, memberikan kontribusi lebih. Keterlibatan yang tinggi menyebabkan kinerja keuangan yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih tinggi, kepuasan pelanggan yang lebih tinggi dan omset tenaga kerja lebih rendah. Kerangka proses *Employee Engagement* penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1 Employee Engagement Framework (sumber: Asian Journal of Management Research, 2010)

Berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan seperti tersebut di atas, penelitian yang akan dilakukan penulis ini akan memfokuskan pada faktor faktor yang menyebabkan atau yang mempengaruhi tumbuhnya *employee engagement* di kalangan pegawai negeri sipil pada salah satu instansi pemerintah yang ada di Indonesia yang merupakan organisasi *non-profit* dan memiliki tugas utama pelayanan masyarakat

2.2. Employee Engagement

2.1.1. Definisi *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan suatu istilah yang relatif masih baru dalam ilmu sumber daya manusia, dimana kata tersebut sering digunakan oleh

lembaga konsultan yang khusus bergerak di bidang sumber daya manusia. Namun sebagian besar lembaga konsultan tersebut menghindari untuk memberikan suatu definisi khusus dari istilah tersebut dan lebih menekankan pada manfaat positif *employee*. Terdapat salah satu definisi yang sering digunakan oleh lembaga konsultan internasional yang bergerak di bidang sumber daya manusia yaitu Gallup Organization yang menyatakan bahwa karyawan dengan nilai *engagement* yang tinggi merupakan pekerja yang memiliki keterlibatan secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan mereka (Tritch, 2003).

Selain definisi tersebut, pandangan populer dari istilah ini menyatakan bahwa *employee engagement* tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Macey & Schneider, 2008). Menurut Thomas (2007), *employee engagement* merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil, hasil dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu tersebut bekerja. Definisi yang cukup terkenal untuk *employee engagement* salah satunya adalah dari yang disebutkan dalam The Academic Literature oleh Schmidt et al. (1993). "*an employee's involvement with, commitment to, and satisfaction with work.*" Jadi *employee engagement* adalah keterlibatan atau keterikatan karyawan dengan organisasi atau perusahaan yang membuat mereka memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan sehingga dapat merasakan kepuasan bekerja di perusahaan tersebut

Dalam Albrecht (2010) disebutkan bahwa Kahn (1990) merupakan salah satu orang yang pertama yang mengemukakan teori tentang pekerjaan dalam kaitannya dengan *engagement*, menjelaskan bahwa pegawai terlibat sepenuhnya secara fisik, kognitif dan emosional dengan peran pekerjaan mereka. Sedangkan Macey dkk. (2009) Dalam Albrecht (2010:4) mendefinisikan *employee engagement* sebagai perasaan individu terhadap tujuan dan energi terfokus, jelas bagi orang lain dalam tampilan inisiatif pribadi, kemampuan beradaptasi, usaha, dan ketekunan yang diarahkan pada tujuan organisasi". Sedangkan Schaufeli dkk. (2002:74) yang mendefinisikan *engagement* sebagai sesuatu yang positif, pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan

semangat, dedikasi, dan penyerapan". Schaufeli dkk. (2006:702) menekankan sifat menyebar *engagement*, dengan alasan bahwa *engagement* itu adalah "lebih gigih dan berlaku efektif secara kognitif yang tidak difokuskan pada setiap peristiwa, objek tertentu, individu, atau perilaku".

Definisi lain tentang *employee engagement* atau keterikatan kerja yang dikemukakan oleh Wellins, et al (2010) yaitu: Sejauh mana karyawan berkomitmen untuk sesuatu atau seseorang dalam organisasi, dan berapa lama mereka tinggal sebagai akibat dari komitmen.; loyalitas karyawan (versus kepuasan karyawan) karena mereka ingin tetap. Mereka melampaui panggilan kewajiban mereka untuk kepentingan perusahaan; Keterikatan adalah keadaan dimana individu secara emosional dan intelektual yang dilakukan untuk organisasi yang dapat diukur dengan tiga perilaku utama: *say, stay and stray* (Katakanlah, Tinggal dan Berusaha); dan sejauhmana karyawan menempatkan upaya diskresi dalam bekerja dalam bentuk kekuatan pikiran, waktu tambahan, dan energi.

McBain (dalam Margareth & Saragih, 2008) menemukan bahwa definisi *engagement* dalam praktiknya dilihat sebagai penciptaan yang menghubungkan antara sasaran organisasi dengan *brand* organisasi (terutama terkait dengan organisasi multinasional). Hubungan ini memiliki aspek rasional dan emosional, dan sebagai akibat dari *engagement* ini, karyawan dari berbagai level dipersiapkan dalam memberikan upaya yang lebih diatas tuntutan pekerjaan mereka. *Employee engagement* adalah koneksi tinggi antara karyawan dan pekerjaan mereka, organisasi mereka, atau orang-orang yang berada di tempat mereka bekerja.

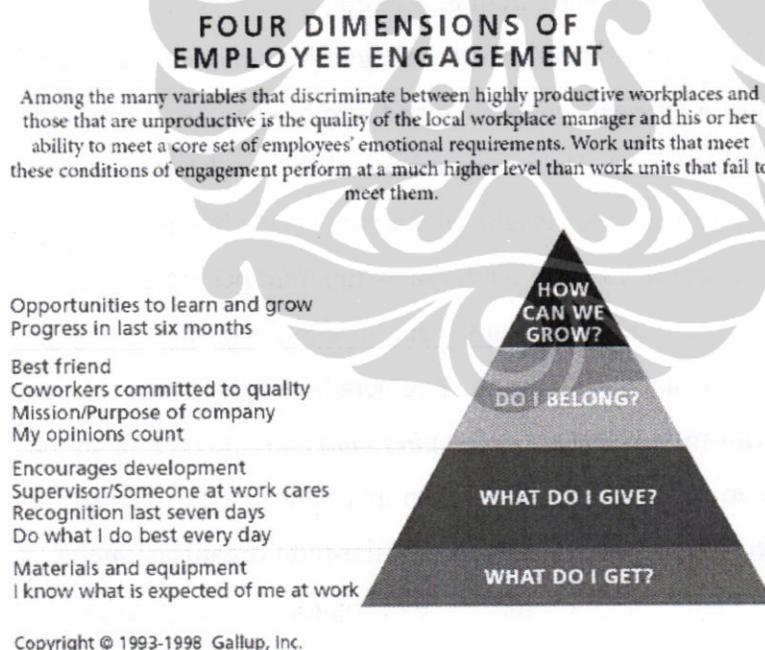
Karyawan yang terikat (*engaging employee*) menemukan makna pribadi dalam pekerjaan mereka, bangga dengan apa yang mereka lakukan dan di mana mereka melakukannya, dan percaya pada nilai-nilai organisasi mereka (McPhie & Rose, 2008). Gaji yang kompetitif dan manfaat (*competitive payment and benefits*) bersama dengan keseimbangan kerja kehidupan yang sehat (*healthy work-life balanced*) semua membantu untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Tapi, apabila karyawan tidak merasakan ikatan khusus dengan organisasi, mereka tidak akan sangat terikat dan mungkin tidak akan melakukan upaya ekstra yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi (McPhie & Rose, 2008). DDI (2010) mendefinisikan *engegement* sebagai "*the extent to which people enjoy and*

believe in what they do and feel valued for doing it” Atau sejauh mana orang menikmati dan percaya pada apa yang mereka lakukan dan merasa dihargai untuk melakukannya.

Dari pendapat dan definisi-definisi yang dikemukakan para ahli tersebut penulis menyimpulkan bahwa *employee engagement* adalah keterikatan seorang pegawai dengan organisasi, pekerjaan dan lingkungan dimana dia bekerja dengan melibatkan fisik, kognitif dan emosional yang menyebabkan pegawai memiliki komitmen kuat terhadap organisasi

2.1.2. Dimensi *Employee Engagement*

John H. Fleming dan Jim Asplund (2006) dari kelompok Gallup menerjemahkan 4 dimensi keterikatan pegawai seperti yang tergambar di bawah ini, dimana tingkatan dimensi didasari oleh pemenuhan kebutuhan karyawan hingga keinginan karyawan untuk tumbuh bersama organisasinya.



Gambar 2.2 Dimensi *Employee Engagement* (Sumber : Gallup Management Journal)

Menurut McPhie & Rose (2008) komponen *employee engagement* yaitu:

- 1) *Emotional and Rational Commitment* (Komitmen emosional dan rasional);

Karyawan dapat berkomitmen untuk organisasi dalam dua cara: secara rasional dan emosional. Karyawan berkomitmen rasional untuk sebuah organisasi ketika mereka melihat bahwa mereka secara pribadi akan menguntungkan secara finansial, perkembangan, atau profesional dari satu atau kombinasi dari manajer mereka, rekan tim, atau organisasi. Karyawan melibatkan emosional saat mereka percaya, nilai, atau menikmati pekerjaan mereka, manajer mereka, tim mereka, dan atau mereka. Rasional dapat menciptakan alasan kuat bahwa karyawan tinggal dengan organisasi mereka dan mengapa mereka merasa terdorong untuk memenuhi kinerja dasar persyaratan. Namun, karyawan yang mendapatkan kebanggaan, inspirasi, dan kesenangan dari pekerjaan mereka dan organisasi adalah karyawan yang menghabiskan diskresioner usaha tingkat tertinggi.

2) *Discretionary Effort* (Upaya Diskresi);

Sederhananya, hasil usaha diskresi ketika karyawan melakukan upaya mereka yang terbaik, bukan hanya yang diperlukan untuk membuat pimpinan mereka senang. Keterikatan karyawan memungkinkan mereka mengeluarkan upaya lebih untuk memperbaiki kinerja mereka sendiri dan pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

3) *Job Satisfaction* (Kepuasan kerja);

Banyak organisasi telah berfokus pada mencoba untuk memuaskan karyawan mereka dalam keyakinan bahwa karyawan yang puas adalah pegawai yang produktif. Kepuasan pada umumnya diukur melalui survei periodik yang hasilnya dimaksudkan untuk memacu tindakan manajemen untuk meningkatkan kepuasan pegawai. Namun, penelitian telah menunjukkan bahwa keterikatan pegawai melampaui kepuasan sebagai indikator produktivitas.

Konrad (2006, dikutip dalam Endres dan Smoak, 2008) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki tiga komponen yaitu: aspek kognitif, aspek emosional, dan aspek perilaku. Aspek kognitif berkaitan dengan keyakinan yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi, pemimpin, serta lingkungan kerja mereka. Aspek emosional berkaitan dengan apa yang dirasakan oleh karyawan terhadap tiga faktor tersebut serta sikap negatif dan positif mereka terhadap organisasi dan pemimpin mereka. Aspek perilaku dari *employee engagement*

adalah sebagai komponen penambah nilai untuk organisasi dan terdiri dari upaya yang sifatnya sukarela yang diberikan karyawan pada pekerjaannya.

Dari teori-teori tersebut di atas Penulis membatasi pengertian *Employee Engagement* adalah keterikatan seorang pegawai dengan organisasi, pekerjaan dan lingkungan dimana dia bekerja yang melibatkan fisik, kognitif dan emosional yang menyebabkan pegawai memiliki komitmen kuat terhadap organisasi

2.1.3. Tingkatan *Engagement*

Gallup dalam Lockwood (2007), menjelaskan ada 3 (tiga) level *engagement* pegawai, yaitu *Engaged Employees*, *Not Engaged Employees*, dan *Actively Disengaged Employees*. Dimana yang termasuk dalam *Engaged Employees* adalah pegawai yang bekerja dengan semangat dan memiliki ikatan emosional terhadap Instansi pemerintah, mereka inovatif dan terus menggerakkan organisasi untuk terus maju. *Not Engaged Employees* adalah pegawai yang merasa kosong. Mereka hanya bekerja saja, menghabiskan waktu kerja tanpa semangat dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. *Actively Disengaged Employees* adalah pegawai yang tidak bahagia akan pekerjaannya, dan mereka sibuk memperlihatkan ketidakbahagiaan mereka. Setiap hari, pekerja ini memberi pengaruh buruk pada rekan kerja mereka yang sudah ter-*engaged*. Pegawai yang memiliki level *engagement* yang tinggi merasa bahwa pekerjaannya memberi makna dalam dirinya bahwa ia berharga sehingga memotivasi produktifitas, ingin selalu berkembang, berani menerima tantangan, dan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi pada akhirnya akan berdampak pada kualitas kerja dan kinerja organisasi.

Sama halnya seperti Gallup, Robison (2007) mengklasifikasikan karyawan menjadi salah satu dari tiga kategori berikut: terlibat, tidak terlibat, atau secara aktif terlepas. Karyawan terlibat bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam untuk organisasi mereka. Mereka mendorong inovasi dan memindahkan organisasi ke depan. Tidak-terlibat karyawan adalah karyawan yang sedang bekerja, tetapi tidak membuat kontribusi aktif bagi keberhasilan organisasi. Mereka meletakkan di waktu mereka, tetapi tidak ada energi atau gairah dalam pekerjaan mereka. Karyawan aktif terlepas bukan hanya tidak

bahagia di tempat kerja, tetapi juga bertindak keluar ketidakhagiaan mereka. Para pekerja ini merusak upaya pekerja yang terlibat.

Sedangkan Katz dan Kahn (HRGlobal, 2010) melakukan identifikasi keterikatan pegawai berdasarkan tiga tingkatan yaitu:

- a. *“Joining and staying in the organization”*. Aspek ini terdiri dari kinerja rekrutmen karyawan, tinggi rendahnya tingkat absensi dan tingkat *“turn-over”* karyawan.
- b. *“Dependable behavior”*. Aspek ini berkaitan dengan terpenuhi tidaknya standar kinerja suatu jabatan.
- c. *“Innovative behavior”*. Tingkatan ini melebihi batasan peran karyawan mengenai bagaimana membangun dan meningkatkan kerjasama dengan rekan kerja / atasan, bagaimana saran-saran dan program perbaikan diusulkan dan dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta berkompetisi di pasar dan atau terhadap kompetitor.

2.1.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*

Armstrong (2010) mendefinisikan *engagement* sebagai berikut:

“Engagement happens when people are committed to their work and the organization and motivated to achieve high levels of performance. It has two interrelated aspects: first, job engagement, which takes place when employees exercise discretionary effort because they find their job interesting, challenging and rewarding; and second, organizational engagement, when they identify with the values and purpose of their organization and believe that it is a great place in which to work.”

Jadi menurut Armstrong (2010) *engagement* terjadi ketika orang berkomitmen untuk pekerjaan dan organisasi mereka dan termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Ini memiliki dua aspek yang saling berhubungan: pertama, keterikatan pekerjaan, yang berlangsung ketika karyawan melakukan upaya diskresi karena mereka menemukan pekerjaan mereka menarik, menantang dan bermanfaat, dan kedua, keterlibatan organisasi, ketika mereka mengidentifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi mereka dan percaya bahwa itu adalah tempat yang tepat untuk bekerja

Faktor-faktor yang menandakan seorang karyawan memiliki nilai *employee engagement* dapat dilihat dari faktor-faktor kesiapan (*readiness*) dan kerelaan (*willingness*) mereka untuk mencurahkan energi yang dimiliki menjadi

suatu bentuk upaya fisik, kognitif serta ekspresi emosi untuk menyelesaikan tugas yang diembannya, selain itu faktor kebanggaan (*pride*) terhadap pekerjaan yang dimiliki juga menjadi salah satu faktor pendorong dari *employee engagement* (Gibbons, 2006). Sehingga dapat dilihat bahwa dimensi untuk faktor *employee engagement* adalah kesiapan, kerelaan dan kebanggaan.

Faktor pendorong terciptanya *employee engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Secara umum McBain (2007, dalam Margareth & Saragih, 2008) menjelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) kluster utama yang menjadi penggerak *employee engagement*, yaitu :

- a. **Organisasi.** Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, *brand* organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap *supportive* serta komunikasi yang baik antara rekan kerja (McBain, 2007). Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *employee engagement*. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan pimpinan dan organisasi.
- b. **Manajemen dan Kepemimpinan.** *Engagement* dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Dibutuhkan kekonsistenan pemimpin dalam mementoring karyawan (Paradise, 2008). Dalam menciptakan *employee engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja Hal-hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan *employee engagement* sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak *employee engagement*.
- c. **Working life.** Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan *employee engagement*. Pertama, lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada organisasi dengan cara

membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi (McBain, 2007; Colquitt et al., 2001 Margareth & Saragih, 2008). Kedua, lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi karyawan secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi. Ketiga, organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan. Dalam banyak penelitian dijelaskan bahwa ketika konflik antara pekerjaan dan keluarga terjadi, karyawan akan cenderung memutuskan keluar dari pekerjaan.

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, Robinson (2008) mengatakan bahwa faktor-faktor pendukung yang dapat meningkatkan *employee engagement* antara lain:

1. Kualitas pemimpin perusahaan: Para pimpinan peduli terhadap karyawan, menjaga komunikasi yang baik dengan bawahan, mendorong untuk dapat bekerja lebih baik, mendengarkan aspirasi bawahan terkait dengan peningkatan karir dan memberikan kesempatan yang luas dalam hal pelatihan dan pengembangan karir.
2. Komunikasi dua arah: Dalam hal ini, perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat mensuarakan ide-ide yang dimiliki dan mensarankan suatu hal yang lebih baik dalam bekerja. Dan tentu saja perusahaan tetap mengarahkan mereka agar ide-ide tersebut dapat bermanfaat bagi orang lain dan peningkatan wilayah bisnis perusahaan.
3. Kerja sama yang efektif: Perlunya kerja sama yang efektif antara departemen-departemen yang ada dalam perusahaan.
4. Fokus terhadap pengembangan karyawan: Perlu diciptakan suatu kondisi bahwa karyawan merasa dirinya diperhatikan oleh perusahaan untuk berkembang dalam jangka waktu yang lama dan memberikan kesempatan yang adil bagi setiap karyawan.
5. Komitmen terhadap kesejahteraan karyawan: Menunjukkan suatu itikad yang baik terhadap kesehatan dan keselamatan kerja secara serius, meminimalkan kecelakaan kerja dan mengambil tindakan efektif dalam menghadapi masalah.

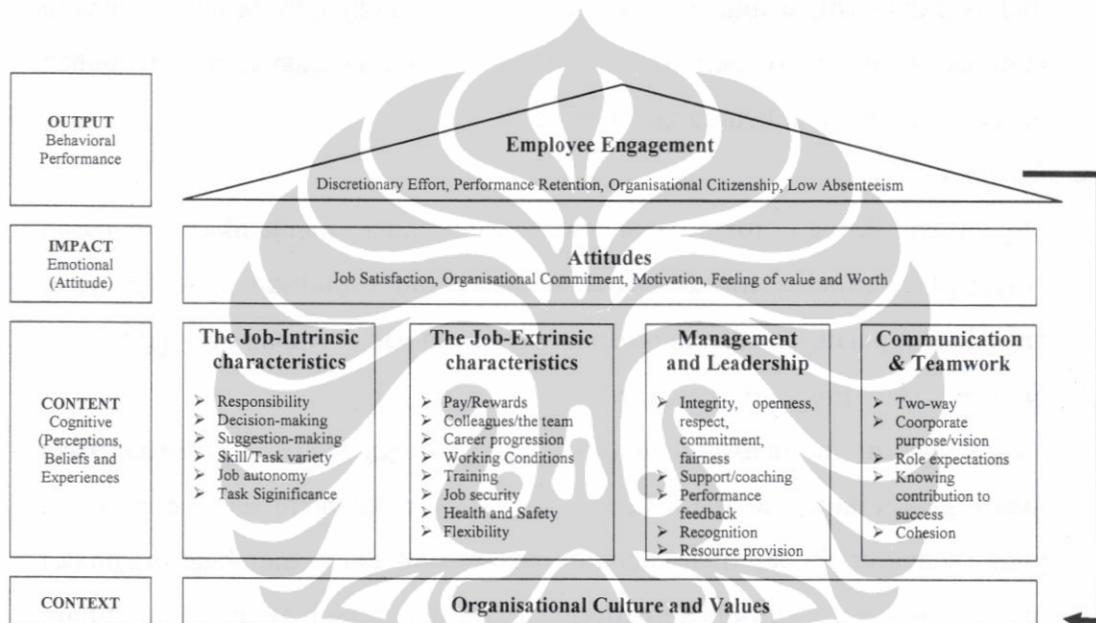
6. Terbuka, akses terhadap kebijakan perusahaan dan SDM: Dalam hal ini pemimpin komit terhadap penilaian kinerja, kesamaan kesempatan dan persaudaraan yang sehat.
7. Keterbukaan dalam gaji dan tunjangan: Karyawan perlu diberitahukan tentang perbandingan gaji dan tunjangan yang didapatkan.
8. Lingkungan kerja yang harmonis: Perlu ditingkatkan rasa solidaritas pada karyawan untuk saling berempati dan menolong terhadap kesulitan karyawan yang lainnya.

Terkait dengan faktor penggerak *employee engagement* atau keterikatan pegawai, pada tahun 2006, *The Conference Board* menerbitkan “*Employee Engagement A Review of Current Research and Its Implications*” sebuah artikel berdasarkan atas 12 (dua belas) studi penelitian utama yang dilakukan Firma penelitian seperti Gallup, Towers Perrin, Blessing White, The Corporate Leadership Council dan lainnya; didapatkan dari 4 (empat) studi penelitian menyebutkan 8 (Delapan) kunci penggerak utama dari Keterikatan Karyawan yang diintisarikan dari 26 faktor penggerak secara kolektif. Hal tersebut adalah:

1. Kepercayaan dan Integritas – para manajer harus mampu berkomunikasi secara baik dan melakukan apa yang mereka katakan (*go by their words*).
2. Sifat dari pekerjaan – para karyawan harus menemukan pekerjaan mereka cukup menantang untuk memberi motivasi diri sendiri.
3. Keterkaitan antara kinerja karyawan dengan kinerja perusahaan – karyawan harus memiliki pemahaman yang jelas bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi kepada kinerja perusahaan.
4. Kesempatan perkembangan karir – karyawan harus memiliki jenjang karir dan pertumbuhan karir.
5. Kebanggaan pada perusahaan – karyawan harus merasa dihargai dan di libatkan dengan organisasi.
6. Teman / Rekan Kerja – hubungan dengan rekan-rekan kerja secara signifikan meningkatkan level Keterikatan Karyawan.
7. Pengembangan Karyawan – organisasi harus mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, serta perilaku karyawan.

8. Hubungan kerja dengan manajer – karyawan harus merasa nyaman dengan manajernya dan menghargai hubungan kerja yang baik dengan atasannya.

Edgecumbe Research (2012) telah mengembangkan model *Employee engagement* yang disebut *The House of Engagement*. Model ini berasal dari data penelitian *Edgecumbe Research* yang telah dilakukan selama bertahun-tahun. Model ini berbasis ilmu psikologi yang menggambarkan hubungan antara berbagai faktor yang mempengaruhi sikap dan perilaku.



Gambar 2.3
House of Engagement (Sumber : Edgecumbe Group)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Watson Wyatt (2008), di beberapa wilayah (Asia-Pasifik, Kanada, Eropa dan USA), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *engagement* yaitu :

1. *Communication*

Komunikasi adalah indikator utama kinerja perusahaan keuangan dan merupakan pendorong *engagement*. Organisasi yang mempromosikan keterlibatan karyawan melalui komunikasi yang memberikan karyawan jawaban langsung ke pertanyaan, membangun dialog antara manajemen senior dan seluruh karyawan, dan melakukan saran karyawan. Persepsi karyawan tentang komunikasi di perusahaan masih rendah. Ini memberikan kesempatan

organisasi untuk mendorong keterlibatan melalui komunikasi yang lebih efektif.

2. *Compensation and Benefits*

Kompensasi dan *benefits* mewakili faktor pendorong yang kuat terhadap *engagement*. Dimensi ini mencakup jauh lebih dari sekedar tingkat upah. Penelitian Watson Wyatt's WorkAttitudes menggambarkan bagaimana menghubungkan upah untuk kinerja, mempertahankan ekuitas upah, mengkomunikasikan nilai kompensasi total dan menjamin kepuasan dengan manfaat semua faktor pendorong *engagement*. Perusahaan harus mengubah investasi ini menjadi keuntungan kompetitif

3. *Customer Focus*

Organisasi dengan fokus pelanggan yang kuat menjadikan kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama, mendasarkan keputusan pada apa yang terbaik bagi pelanggan dan melibatkan karyawan pada layanan pelanggan

4. *Strategic Direction and Leadership*

Kedua hal ini merupakan pendorong utama *engagement*. Karyawan perlu memiliki keyakinan di masa depan dan untuk memahami dan percaya apa yang sedang dilakukan oleh kepemimpinan senior untuk membuat organisasi mereka sukses. Perusahaan-perusahaan Eropa memberikan nilai tinggi dibandingkan di wilayah lain.

Tabel 2.1
Engagement Drivers

	Asia-Pacific	Canada	Europe	USA
#1 Driver of Engagement	Customer Focus	Strategic Direction and Leadership	Strategic Direction and Leadership	Customer Focus
#2 Driver of Engagement	Compensation and Benefits	Compensation and Benefits	Communication	Strategic Direction and Leadership
#3 Driver of Engagement	Communication	Communication	Customer Focus	Compensation and Benefits

Sumber : Watson Wyatt, 2008

Dari tabel 2.1 terlihat bahwa utk wilayah Asia-Pasific dan USA pendorong utama terciptanya *employee engagement* adalah *Customer focus* sedangkan untuk wilayah Canada dan Eropa faktor *Strategic Direction and Leadership* yang menjadi pendorong utama terciptanya *Employee Engagement*.

Sedangkan U.S. Merit Systems Protection Board (2009), menyampaikan bahwa faktor yang mempengaruhi *employee engagement* terdiri dari:

1. *Pride in One's Work and Workplace*

Bangga dengan pekerjaan dan organisasi adalah kondisi dimana karyawan akan berkinerja tinggi karena karyawan yakin pekerjaan mereka adalah penting dan bermakna. Mereka tahu bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi untuk keberhasilan misi organisasi dan bangga akan kontribusi mereka. Kepuasan yang mereka rasakan memungkinkan mereka untuk merekomendasikan organisasi mereka kepada orang lain sebagai tempat yang baik untuk bekerja. Karena setiap karyawan memberikan kontribusi dalam beberapa cara untuk mensejahterakan masyarakat, pekerjaan secara inheren bermakna. Kebanggaan akan kekuatan dari nilai pekerjaan sehari-hari seseorang memfasilitasi keterlibatan dan menciptakan landasan kinerja tinggi

2. *Satisfaction With Leadership*

Employee engagement tinggi adalah kepuasan dengan kepemimpinan di semua tingkat, dari atasan langsung hingga top eksekutif organisasi. Pemimpin memainkan peran penting dalam *engagement* dengan membentuk tujuan dan prioritas organisasi yang jelas; menginformasikan kepada karyawan tentang kemajuan organisasi; memelihara budaya organisasi yang mendukung strategi pencapaian sasaran; memberdayakan karyawan melalui informasi, sumber daya, otoritas, dan dukungan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka; meminta dan bertindak atas masukan karyawan; dan mengakui kontribusi karyawan.

Dalam penelitian sebelumnya tentang *employee engagement*, ditemukan bahwa 87 persen karyawan yang *engage* sepakat bahwa atasan mereka memiliki keterampilan manajemen yang baik dibandingkan dengan hanya 13 persen karyawan *disengage*. (U.S. Merit Systems Protection Board, 2008)

3. *Opportunity To Perform Well at Work*

Faktor ketiga yang mempengaruhi keterlibatan (*engagement*) adalah kesempatan untuk tampil baik di tempat kerja. Tidak peduli seberapa kompeten karyawan pada awalnya, jika mereka tidak diberi kesempatan, informasi,

sumber daya, atau dukungan yang mereka butuhkan untuk melakukan yang terbaik, mereka dapat melepaskan diri dari pekerjaan dan organisasi.

4. *Positive Work Environment*

Organisasi perlu menciptakan suatu lingkungan di mana kinerja dinilai dan dihargai tinggi dan karyawan yang terlibat dan diberdayakan untuk mencapai yang terbaik. Pemimpin perlu mendefinisikan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan, menentukan perilaku karyawan akan mengarah pada pelaksanaan strategi, dan kemudian mengembangkan budaya di mana karyawan memilih untuk mempraktekkan perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Ketika pemimpin secara aktif bekerja dengan karyawan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang mengarah pada hasil, mereka juga memfasilitasi komitmen karyawan dan *engagement*.

5. *Satisfaction With the Recognition Received*

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi *employee engagement* adalah kepuasan dengan pengakuan yang diterima untuk kontribusi seseorang. Pengakuan meliputi semua cara organisasi memberikan konsekuensi positif bagi kinerja yang baik, dari kata-kata sederhana hingga penghargaan dalam bentuk materi dan acara khusus. Pengakuan memungkinkan karyawan tahu pekerjaan mereka dihargai. Ini adalah kontributor yang kuat untuk tingkat *employee engagement* tinggi serta mendorong karyawan untuk mengulangi perilaku yang diinginkan, pengakuan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan ke tingkat yang diharapkan dengan mengakui tambahan perbaikan. Insentif moneter seperti kenaikan gaji dan bonus hanya bagian dari gambar pengakuan. Selain uang, karyawan menghargai pribadi lebih bentuk pengakuan dari kontribusi mereka, seperti pujian lisan atau tertulis, penghargaan prestasi, cuti, tugas khusus, meningkatkan otonomi, kesempatan untuk berbagi dan menerapkan ide-ide mereka, dan pengakuan publik.

6. *Prospects for Future Personal and Professional Growth*

Prospek untuk pertumbuhan pribadi dan profesional masa depan melalui pengetahuan baru dan mengembangkan keterampilan baru atau yang ada adalah pendorong *engagement* yang keenam. Kesempatan karyawan untuk mengasah keterampilan mereka dalam posisi mereka saat ini, mempersiapkan

tanggung jawab baru dalam langkah lateral, atau memperlengkapi diri untuk kemajuan, belajar dan berkembang memperkaya pekerjaan mereka dan meningkatkan pekerjaan mereka dapat membuat karyawan merasa *engage*. Perhatian organisasi lebih difokuskan pada pemenuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sesuai kebutuhan. Sebuah prasyarat penting untuk kinerja tinggi adalah mengidentifikasi pelatihan karyawan dan pengembangan yang diperlukan sehingga kesenjangan kompetensi dapat ditutup dan kekuatan dapat ditingkatkan.

Dari pemaparan tentang faktor-faktor pendorong terjadinya *employee engagement*, dapat digambarkan dalam matriks seperti tergambar sebagai berikut :

Tabel 2.2
Matriks Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

No	HRGlobal	McBain	<i>Institute of Employee Studies</i>	<i>The Conference Board</i>	Watson Wyatt	U.S. Merit Systems Protection Board
1	Budaya kerja	Organisasi	Lingkungan kerja yang harmonis	Sifat dari pekerjaan	<i>Communication</i>	<i>Pride in One's Work and Workplace</i>
2	Ekspektasi pekerjaan	Manajemen dan Kepemimpinan	Kualitas pemimpin perusahaan	Kebanggaan pada perusahaan	<i>Compensation and Benefits</i>	<i>Satisfaction With Leadership</i>
3	kepemimpinan	<i>Working life</i>		Kepercayaan dan Integritas	<i>Customer Focus</i>	<i>Opportunity To Perform Well at Work</i>
4	Alat / metode kerja			Keterkaitan kinerja karyawan dan perusahaan		<i>Positive Work Environment</i>
5	Tingkat motivasi			Kesempatan perkembangan karir		<i>Satisfaction With the Recognition Received</i>
6	Sistem umpan balik dan mentoring			Teman / Rekan Kerja		<i>Prospects for Future Personal and Professional Growth</i>
7	Pengembangan Karyawan			Pengembangan Karyawan		
8	Sistem Reward			Hubungan kerja dengan manajer		

Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2012

Dari matriks tersebut dalam penelitian ini penulis terlihat bahwa cukup banyak faktor yang mempengaruhi tumbuhnya *employee engagement* antara lain: Budaya Kerja, Ekspektasi pekerjaan, kepemimpinan, alat/metode kerja, motivasi, kompensasi, pengembangan karyawan, organisasi, manajemen dan

kepemimpinan, *working life*, lingkungan kerja, pemimpin, kepercayaan dan integritas, kinerja, teman kerja, hubungan kerja dengan atasan, Komunikasi, *Customer focus*, kesempatan untuk berkinerja baik, puas dengan penerimaan, serta Pengembangan karir

Berdasarkan hal tersebut terlihat terdapat beberapa faktor yang muncul berulang kali dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan antara lain organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, Kompensasi dan reward, serta sifat pekerjaan itu sendiri dan berdasarkan hal tersebut, maka penulis bermaksud memfokuskan pada faktor-faktor (1) budaya organisasi; (2) kepemimpinan, (4) kompensasi, dan (4) lingkungan kerja sebagai faktor yang diduga mempengaruhi terciptanya *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan

2.1.4.1. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi atau Budaya Organisasi telah di definisikan dalam beberapa perumusan dari sudut pandang yang berbeda-beda. Pengertian Budaya Organisasi menurut Richard M. Hodgetts (2006) di definisikan sebagai nilai-nilai yang dibagikan dan dipercayai yang membuat para anggota organisasi mampu untuk mengerti peran mereka dan norma-norma dari organisasi (*the shared values and beliefs that enable members to understand their roles and the norms of the organization*).

Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000).

Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schenieder, 1996, dalam Cahyono 2005).

Menurut Stoner (1996) dalam Waridin & Masrukhin (2006) budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan

arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu kesatuan dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Menurut Mas'ud (2004), budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Robins (2007), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Lebih lanjut Robins (2007), mengatakan perubahan budaya dapat dilakukan dengan : (1) menjadikan perilaku manajemen sebagai model, (2) menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, (3) menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, (4) menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, (5) mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, (6) menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, (7) mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan, dan (8) meningkatkan kerja sama kelompok.

Penelitian yang dilakukan oleh Denison and Misra (1995) tentang budaya organisasi berhasil mengembangkan sebuah model dari budaya organisasi yang didasarkan pada 4 (empat) sifat budaya organisasi yaitu *involvement, consistency, adaptability* dan *mission*.

b. Karakteristik Budaya

David C. Thomas dan Kerr Inkson (2004) menyatakan bahwa ada beberapa karakteristik dasar yang berlaku pada berbagai budaya:

- 1) *Culture is shared*: secara definisi, budaya adalah sesuatu yang dimiliki secara umum oleh kelompok, yang mana biasanya tidak disediakan bagi orang yang berada diluar kelompok. Hal ini adalah semacam pemrograman mental yang diadakan secara umum yang memungkinkan masing-masing anggota didalam kelompok berinteraksi satu sama lain dengan kedekatan yang khusus.
- 2) *Culture is learned and is enduring*: Pemrograman mental dari sebuah kelompok dipelajari oleh anggota-anggota kelompoknya dalam waktu yang lama pada saat yang bersamaan dengan mereka berinteraksi dengan lingkungannya.
- 3) *Culture is a powerful influence on behavior*: pemrograman mental yang terlibat dalam budaya adalah sangat kuat. Walaupun ketika seseorang mempertanyakan secara aspek rasional dari budaya atau mencari cara untuk menerapkan fleksibilitas budaya melakukan beberapa hal berbeda dengan budaya lain, namun orang akan memiliki tendensi alami untuk kembali kepada akar budaya mereka.
- 4) *Culture is systematic and organized*: Budaya tidak bersifat acak. Budaya adalah sebuah sistem yang terorganisasi atas nilai-nilai, sikap, kepercayaan, dan makna yang terhubung satu sama lainnya ke dalam konteks lingkungan.
- 5) *Culture is largery invisible*: apa yang terlihat dalam konteks budaya seperti misalnya bahasa, kebiasaan, pakaian, hanyalah sebagian kecil dari bagian terbesar yang tidak terlihat bagaikan pucuk gunung es. Hal terpenting dalam budaya bukanlah apa yang terlihat di permukaan, namun nilai-nilai yang terkandung didalam makna (tersirat), serta asumsi-asumsi yang di ekspresikan. Maka untuk memahami sebuah budaya, bukan hanya melihat hal-hal yang terlihat di permukaan saja, namun hal terpenting adalah memahami bagian atau elemen budaya yang tidak terlihat - seperti

misalnya nilai-nilai yang tersirat, struktur sosial, cara dan pola berpikir – adalah halhal yang terpenting.

- 6) *Culture may be “Tight” or “Loose”*: Budaya dapat bersifat “Ketat”, misalnya memiliki kesamaan dan persetujuan bersama yang berdasarkan kepada populasi yang homogen, atau dominasi dari kepercayaan agama tertentu. Contohnya misalnya Negara Jepang. Sebaliknya, contoh budaya bersifat “Longgar” misalnya seperti di Negara Amerika yang memiliki berbagai ragam latar belakang budaya, yang dilatar belakangi dorongan untuk kebebasan berpikir dan bertindak.

c. Tipe-Tipe Budaya Organisasi

Fons Trompenaars (1998), membagi empat ciri khas tipe budaya organisasi. Dalam praktik sehari-hari, budaya organisasi tidak selalu dapat di golongankan secara tepat dalam empat tipe budaya organisasi ini, namun dapat membantu kita menguji dan memahami bagaimana individu berhubungan satu dengan lainnya, berpikir, belajar, berubah, termotivasi, dan mengatasi konflik atau masalah. Adapun tipe-tipe budaya tersebut adalah:

- 1) Budaya Keluarga: budaya yang karakteristiknya sangat kuat menekankan pada hirarki dan orientasi kepada manusia (*people oriented*). Dalam budaya ini, karyawan bukan hanya menghormati individu yang berwenang, namun juga meminta bimbingan/tuntunan dan persetujuan dari orang tersebut. Dalam hal ini manajemen mengasumsikan hubungan patrilineal¹ dengan karyawan, menjaga karyawan, dan memastikan bahwa mereka diperlakukan dengan baik serta hubungan kerja yang berkelanjutan.
- 2) Budaya Menara Eiffel: budaya yang karakteristiknya yang sangat kuat menekankan kepada hirarki dan berorientasi kepada tugas. Dibawah budaya organisasi ini, pekerjaan-pekerjaan didefinisikan secara baik, karyawan memahami apa yang harus mereka lakukan, dan semua di kordinasikan dari atas. Sebagai hasilnya, budaya organisasi ini – sama

¹ mengenai hubungan keturunan melalui garis kerabat pria saja, contoh: *sistem kekerabatan pd masyarakat Batak bersifat -- murni*

seperti menara Eiffel - bentuknya meruncing, kecil diatas, dan besar/luas dibagian bawah.

- 3) Budaya Peluru Kendali: budaya yang karakteristiknya sangat kuat menekankan mengenai persamaan di tempat kerja dan berorientasi kepada tugas. Budaya organisasi ini berorientasi pada pekerjaan, yang biasanya ditangani oleh team atau grup-grup proyek. Berbeda dengan budaya menara Eiffel, karyawan dalam budaya peluru kendali melakukan apapun yang perlu dilakukan untuk memastikan bahwa pekerjaan diselesaikan.
- 4) Budaya Inkubator: budaya yang karakteristiknya sangat kuat dalam hal persamaan dan berorientasi kepada manusia. Budaya ini didasarkan pada anggapan bahwa peran dari organisasi untuk melayani sebagai inkubator bagi ekspresi-diri, dan pemenuhan diri masing-masing anggota organisasi; sebagai hasilnya, jenis organisasi ini tidak terlalu memiliki struktur yang formal.

2.1.4.2. Hubungan Budaya Organisasi dan *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Denison Consulting, ditemukan hasil penelitian bahwa Keterikatan adalah hasil dari Budaya Perusahaan yang sehat (*Engagement is an outcome of a healthy culture*). Denison Consulting melakukan penelitian antara bulan Januari dan Juli 2010 atas 9.464 individu dari 90 perusahaan melalui proses melengkapi Survey Budaya Perusahaan (*Denison Organizational Culture Survey*) serta Modul Penelitian Keterikatan Karyawan (*Denison Engagement Content Module*). Dengan menggunakan analisa *multiple regression* ditemukan hasil bahwa indeks Visi, Nilai-Nilai Utama Budaya Perusahaan (*Core Values*), Pengembangan Kapabilitas (*Capability Development*), dan Pemberdayaan (*Empowerment*) merupakan faktor-faktor terkuat yang diperkirakan mempengaruhi Keterikatan Karyawan.

Dikarenakan adanya peralihan dari perekonomian dunia dari berdasarkan ekonomi industrial ke perekonomian yang berdasarkan ilmu pengetahuan (*knowledge-based*), karyawan dihargai bukan hanya atas apa yang mereka produksi, namun juga apa yang mereka ketahui/kuasai. Memiliki budaya perusahaan yang berkinerja tinggi (*high performing business culture*) merupakan

keunggulan daya saing (*competitive advantage*) bagi organisasi dimasa kini. Setiap karyawan dapat memberi pengaruh kepada penguatan budaya perusahaan, atau bahkan melemahkannya.

Di pertengahan 1990, ditemukan bahwa tidak ada satu organisasi pun baik yang kecil maupun yang besar memiliki satu budaya saja, namun kecenderungannya memiliki kultur/budaya yang berbeda di banyak fungsi, para manajer dan supervisor. Perusahaan mengetahui hal tersebut namun hanya memiliki sedikit kendali atas budaya yang sudah ada. Hal tersebut tidak berarti mereka tidak mampu menemukan manajer-manajer dan supervisor yang terbaik. Budaya tidak dapat dibentuk begitu saja melalui pernyataan visi dan misi. Namun pada saat organisasi mencapai budaya yang diinginkan, para karyawan yang memiliki perilaku dan kebiasaan yang selaras dengan budaya yang diinginkan akan merasa terikat (*engaged*) dan mereka yang tidak bisa sesuai dengan hal tersebut, akan meninggalkan atau dipaksa meninggalkan perusahaan karena dorongan budaya.

Tujuan organisasi harus mencapai target karyawan yang tepat. Seiring dengan perubahan budaya perusahaan, bagi kelompok karyawan yang tepat yang tetap bersama dengan perusahaan, akan menghasilkan tingkat nilai Keterikatan Karyawan (*the engagement score*) yang tinggi.

2.1.4.3. **Kepemimpinan**

a. Pengertian Pemimpin

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penentu keberhasilan organisasi, terlebih lagi dalam menuju perubahan. Untuk memahami apa yang dimaksud dengan kepemimpinan (*leadership*) ada baiknya terlebih dahulu mengetahui arti pemimpin (*leader*). Hal ini disebabkan kepemimpinan dilakukan oleh seorang pemimpin dan ia mengemban tugas dengan beraktivitas untuk melaksanakan kepemimpinan tersebut.

Menurut Robbert D Stuart (2002) dalam Kahar (2008) pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Seiring dengan itu James P. Spillane (2006)

dalam Kahar (2008) menyatakan bahwa pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang lebih daripada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya, sedangkan Jerald Greenberg (2008) menyatakan bahwa pemimpin adalah individu di dalam sebuah organisasi yang memegang peranan terbesar untuk mempengaruhi orang lain

b. Konsep Kepemimpinan

Menurut Hemhill & Coons (1957) kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*). Pandangan lain mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill, 1974). Sedangkan Jacob dan Jacques (1990) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memberi arti terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Melihat demikian banyaknya pemahaman tentang kepemimpinan, Stogdill (1974) menyimpulkan bahwa terdapat banyak definisi tentang kepemimpinan sebanyak jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya. Secara garis besar menjelaskan bahwa kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial (pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi (Yukl, 1998).

Studi tentang kepemimpinan sangat tergantung pada preferensi metoda dari peneliti dan konsep kepemimpinan. Yukl (1998) mencoba menelaah perspektif-perspektif dalam studi kepemimpinan.

- 1) Pendekatan berdasarkan ciri (*trait approach*), pendekatan ini menekankan pada atribut-atribut pribadi para pemimpin. Asumsi pada pendekatan ini bahwa beberapa orang pemimpin alamiah dianugerahi beberapa karakteristik yang tidak dipunyai orang lain.
- 2) Pendekatan berdasarkan perilaku, terbagi ke dalam dua kategori. Kategori pertama adalah penelitian mengenai sifat dari pekerjaan manajerial. Penelitian ini menguji bagaimana para manajer memanfaatkan waktu

mereka, dan mencoba menjelaskan isi kegiatan-kegiatan manajer dengan menggunakan kategori tentang isi seperti peran, fungsi dan tanggung jawab manajerial. Berikutnya adalah penelitian terhadap pekerjaan manajerial, membandingkan perilaku pemimpin yang efektif dan tidak efektif.

- 3) Pendekatan pengaruh-kekuasaan (*power-influence approach*), pendekatan ini mencoba menjelaskan keefektifan kepemimpinan dalam kaitannya dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dimiliki dan cara kekuasaan digunakan. Kekuasaan tersebut dilihat sebagai hal penting bukan saja untuk mempengaruhi bawahan, tetapi juga kawan sejawat, atasan maupun orang yang berada di luar organisasi.
- 4) Pendekatan situasional, menekankan pentingnya faktor-faktor kontekstual mempengaruhi studi kepemimpinan.
- 5) Kepemimpinan partisipatif, memberikan penekanan kepada pembagian kekuasaan (*power sharing*) dan pemberian kewenangan kepada para pengikut. Studi ini juga berakar dari tradisi pendekatan berperilaku.
- 6) Kepemimpinan karismatik dan transformasional, menjelaskan mengapa para pengikut dari pemimpin-pemimpin tertentu bersedia melakukan usaha yang luar biasa dan pengorbanan pribadi untuk mencapai tujuan dan misi organisasi/ kelompok.
- 7) Kepemimpinan dalam kelompok pengambil keputusan, menjelaskan bagaimana kontribusi kepemimpinan di dalam kelompok pengambil keputusan.

c. Perilaku Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Hodgetts (2006) mengemukakan bahwa pola perilaku kepemimpinan dapat diterjemahkan ke dalam tiga gaya kepemimpinan yang secara umum dikenal sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan Otoriter (Authoritarian Leadership): adalah menggunakan perilaku yang berpusat kepada pekerjaan, yang di rancang untuk memastikan pemenuhan pekerjaan. Tipe kepemimpinan ini biasanya

menggunakan cara komunikasi satu arah, dari manajer kepada anak buahnya.

- 2) Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic leadership*): adalah menggunakan perilaku yang berpusat kepada pekerjaan namun dibarengi dengan hal yang mementingkan dan memperhatikan hal-hal yang berpusat kepada karyawan.
- 3) Kepemimpinan Partisipatif (*Participative leadership*): adalah menggunakan pendekatan baik perilaku yang berpusat kepada pekerjaan, dan perilaku yang berpusat kepada orang. *Participative leaders* biasanya mendorong orang-orang mereka untuk memainkan peran yang aktif dalam mengontrol pekerjaan mereka; dan biasanya wewenang sangat di desentralisasi

d. Indikator-indikator kepemimpinan

Indikator-indikator kepemimpinan menurut Martoyo (2000:176-179) diantaranya :

- 1) Kemampuan Analitis
Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.
- 2) Ketrampilan Berkomunikasi
Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.
- 3) Keberanian
Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya.
- 4) Kemampuan Mendengar
Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya.

5) Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidaktentuan, sangat penting bagi seorang pemimpin.

2.1.4.4. Hubungan Kepemimpinan terhadap *Employee Engagement*

Banyak konsultan dan pihak akademisi setuju bahwa atasan langsung dari seorang karyawan memainkan peranan kunci dalam mempengaruhi tingkat keterikatan dari karyawan tersebut (Frank et al., 2004; Gopal, 2004; Gibbons, 2006; Sardo, 2006; Stairs, Galpin, Page, and Linley, 2006; Jones, Wilson, and Jones, 2008; Amos, Ristow, Ristow, and Pearse, 2009; Schneider et al., 2009, dikutip dalam Suharso, 2012)

Secara fakta, Buckingham dan Coffman (1999) mengklaim bahwa hubungan antara individu dengan atasan langsungnya adalah faktor yang paling kuat mempengaruhi dari tingkat keterikatan karyawan tersebut (*an individual's relationship with his/her supervisor is the strongest influencer of his/her engagement*). Selain diambil sebagai ukuran untuk memprediksikan keterikatan karyawan, para atasan langsung juga memiliki pengaruh tidak langsung kepada faktor lain yang bisa berpengaruh pada tingkat keterikatan karyawan, seperti misalnya komunikasi yang kuat, kepercayaan dan integritas, serta pemberdayaan pekerjaan (Towers Perrin, 2003; Robinson, Perryman, and Hayday, 2004; Shaw and Bastock, 2005; Baumruk et al., 2006; CIPD, 2006a; Stairs et al., 2006; Schneider et al., 2009 dikutip dalam Suharso, 2012).

Bates (2004) percaya bahwa peran dari atasan langsung semakin meningkat dalam kaitannya dengan peran mereka yang signifikan dalam menciptakan keterikatan karyawan, karena atasan lini pertama merupakan titik kontak utama antara organisasi dengan karyawan. Ia menjelaskan bahwa sifat dari kekaryawanan telah berubah di era *post-industrialisme*, dari yang bersifat "paternalistik" ke peran yang bersifat "*partnership*" (kemitraan). Hubungan kemitraan ini menggantikan ide tradisional yaitu gaya kepemimpinan otokrasi dengan gaya kepemimpinan yang menampilkan ikatan emosional antara atasan dengan karyawan, yang didalamnya termasuk: nilai-nilai yang dibagikan, tujuan-tujuan, saling memperhatikan dan saling menghormati satu sama lain.

Tim pemimpin/manajemen yang memiliki keterikatan yang kuat terhadap perusahaan, dan menerapkan kompetensi Kepemimpinan yang efektif, merupakan unsur yang sangat esensial dalam keterikatan karyawan (*employee engagement*). Ada 10 kapabilitas kepemimpinan yang sangat penting (*critical leadership capabilities*) yang esensial dalam keterikatan karyawan, yaitu:

1. Membangun Kepercayaan
2. Membangun rasa kepercayaan diri karyawan
3. Berkomunikasi secara efektif
4. Membangun lingkungan kerja yang menyenangkan dan pemenuhan pengetahuan
5. Fleksibel dalam memahami kebutuhan individu
6. Mengembangkan bakat dan melatih anggota-anggota team
7. Memacu tingkat kinerja yang berkualitas tinggi
8. Menguasai pengetahuan yang diperlukan
9. Mengawasi isu-isu yang berkenaan dengan keterikatan karyawan
10. Mengidentifikasi anggota-anggota team yang sesuai untuk team kerja.

Karyawan akan tinggal bekerja lebih lama serta memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan apabila mereka memiliki hubungan yang baik dan dialog yang terbuka dengan atasan langsung mereka (Johnson, 2011). Sebagai kontradiksi atas fakta yang dikemukakan sebelumnya, apabila faktor kepemimpinan dalam sebuah organisasi, lemah atau buruk, menjadi penyebab atau sumber dari masalah karyawan yang tidak memiliki keterikatan (Ashok Gopal, "Disengaged Employees Cost Singapore \$4.9 Billion," *Gallup Management Journal*, October 9, 2003). Secara ringkas, konsensus yang dihasilkan dari penelitian menyatakan bahwa atasan langsung memiliki peran yang krusial dalam menggerakkan keterikatan karyawan.

2.1.4.5. Budaya Perusahaan dan Kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh kepada *Employee Engagement*

Yukl (2006) menuliskan bahwa para pemimpin dapat mempengaruhi budaya perusahaan dengan berbagai pendekatan. Tipe-tipe pendekatan yang

berbeda dalam memberikan pengaruh, dapat dikelompokkan dalam dua kategori besar yaitu:

1. Perilaku Pemimpin (*Leadership Behavior*): pendekatan yang melibatkan tindakan langsung dari pemimpin. Pemimpin mengkomunikasikan nilai-nilai mereka, ketika menerangkan visi organisasi, membuat pernyataan-pernyataan dan ide-ide yang penting, serta memformulasikan tujuan-tujuan jangka panjang dan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Termasuk didalam perilaku pemimpin ini adalah peran pemimpin menjadi rolemodel (panutan) bagi anggota organisasi, serta bagaimana cara dan perilaku mereka dalam bereaksi terhadap krisis.
2. Program, Sistem, Struktur, dan Bentuk Budaya: anggaran-anggaran formal, sesi yang terencana, laporan-laporan, prosedur penilaian kinerja, serta program pengembangan manajemen dapat digunakan untuk menekankan nilai-nilai budaya dan keyakinan terhadap perilaku yang dianggap sesuai bagi organisasi. Program orientasi karyawan baru, dapat digunakan untuk media sosialisasi dan mengajarkan mengenai budaya perusahaan. Program pelatihan dapat di-desain untuk meningkatkan keahlian pekerjaan, namun juga digunakan untuk mengajarkan kepada peserta training mengenai ideologi dari perusahaan.

Peran pemimpin dan budaya perusahaan secara bersama-sama menjadi dasar pelaksanaan strategi keterikatan kerja (*employee engagement*). Dua peran utama para pemimpin baik dalam lini manajer maupun supervisor, yang perlu dilakukan untuk mempercepat proses terjadinya keterikatan karyawan adalah sebagai berikut:

- Peran #1 : Mengkaitkan para Karyawan dengan Organisasi (*Connecting Employees with the Organization*): menyediakan informasi mengenai arah kebijakan perusahaan agar para karyawan mengerti bagaimana memberikan kontribusi untuk kesuksesan organisasi.
- Peran #2 : Memberikan bimbingan mengenai Pekerjaan dan Kinerja yang diharapkan kepada para Karyawan: memberikan umpan balik yang seimbang dan akurat (*providing fair and accurate feedback*) dan membantu karyawan mencari solusi-solusi atas tantangan-tantangan

pekerjaan mereka (*helping employees find solutions to job challenges*). Catteeuw et al (2007).

2.1.4.6. **Kompensasi**

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi diadaptasi dari bahasa Inggris yang berarti untuk menyeimbangkan. Kompensasi atau bayaran adalah seluruh bentuk pengembalian keuangan, layanan, dan *benefits* yang diterima oleh pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja (Milkovich dan Newman, 2002). Untuk sebuah organisasi, kompensasi digunakan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan pekerja yang berpotensi menghantarkan kesuksesan tujuan organisasi (Renard, 2008).

Menurut Milkovich dan Newman (2002), kompensasi total mencakup bayaran yang secara langsung diterima sebagai kompensasi kas (seperti: gaji dasar, insentif, biaya penyesuaian hidup sehari-hari) dan yang tidak langsung sebagai *benefits* (contohnya: dana pensiun, asuransi medis). Gaji dasar, *merit pay*, dan bonus akhir tahun merupakan komponen kompensasi yang paling penting di dalam mempertahankan dan memotivasi *supervisor* dan pekerja (Chiu *et al.*, 2002). Pemilik perusahaan menggunakan *benefits* untuk menarik dan mempertahankan orang-orang yang bekerja dengan baik sedangkan pekerja sendiri mengandalkan *benefits* (contohnya: subsidi medis, liburan, dan pensiun) untuk mengamankan finansial mereka.

Menurut Gary Dessler (dikutip oleh Lies Indriyatni, 2009) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

- 1) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
- 2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- 3) Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

b. Tujuan Diadakan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2002), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Dalam menyusun sistem kompensasi, ada lima faktor yang harus dipertimbangkan sebagaimana dikemukakan Siagian (1999) yaitu sebagai berikut :

- 1) Tingkat upah dan gaji yang berlaku diberbagai organisasi yang ada dalam satu wilayah tertentu. Walaupun demikian juga harus dipertimbangkan langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi.
- 2) Tuntutan serikat kerja, yaitu sangat memungkinkan serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat gaji/ upah yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku disebabkan oleh berbagai faktor kebutuhan pekerja untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan anggotanya. Peranan dan tuntutan serikat kerja perlu diperhitungkan, karena apabila tidak, para pekerja memungkinkan akan melancarkan berbagai kegiatan yang dapat merugikan organisasi dan pegawai itu sendiri.
- 3) Produktivitas, yaitu apabila para pegawai merasa tidak memperoleh kompensasi yang wajar, sangat mungkin pegawai tidak akan bekerja keras, sehingga produktivitasnya rendah dan dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi.
- 4) Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji, yaitu yang tercermin pada jumlah uang yang dibawa pulang oleh pegawai tersebut. Berarti bukan hanya gaji pokok yang penting, akan tetapi berbagai komponen lain dari kebijakan organisasi, seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan transportasi, bantuan pengobatan, bonus, tunjangan kemahalan dan sebagainya.
- 5) Peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam suatu daerah atau negara, misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, mempekerjakan wanita, mempekerjakan anak dibawah umur, keselamatan kerja, hak cuti, jumlah jam kerja dalam seminggu, hak berserikat dan sebagainya.

Sistem kompensasi merupakan salah satu alat untuk memotivasi para karyawan untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan itu. Kompensasi umumnya diberikan sebagai imbalan atas perilaku kerja individual, tetapi dapat pula diberikan kepada kelompok. Sistem kompensasi menghubungkan antara kompensasi dan kinerja bukan senioritas ataupun jumlah jam kerja.

Menurut Robbin (2007) program kompensasi yang efektif harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Sederhana : aturan-aturan dalam sistem kompensasi harus ringkas, jelas dan mudah difahami.
- 2) Spesifik : jangan hanya mengatakan “hasil lebih banyak” atau “hentikan kecelakaan”. Para pegawai perlu mengetahui secara tepat tentang apa yang harus mereka kerjakan.
- 3) Terjangkau : setiap pegawai harus mempunyai peluang yang wajar untuk memperoleh kompensasi.
- 4) Terukur : sasaran-sasaran yang terukur adalah dasar untuk membangun rencana-rencana atau program kompensasi. Program kompensasi akan menjadi tidak ada manfaatnya bila hasil/prestasi kerja spesifik tidak dapat dikaitkan dengan rupiah yang dikeluarkan.

c. Indikator-indikator kompensasi

Indikator-indikator kompensasi menurut Simamora (2004) antar lain :

1) Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

2.1.4.7. Hubungan Kompensasi dan *Employee Engagement*

Para pakar di bidang kompensasi yakin bahwa kompensasi mempengaruhi motivasi pekerja bertahan di perusahaannya (Ivancevich, 2004). Kompensasi menjadi salah satu faktor pendorong utama *engagement* pekerja di sebuah institusi. Alasan terbesar bagi pekerja untuk pindah ke institusi lain adalah tawaran paket kompensasi yang lebih baik, meskipun hasil survei menunjukkan bahwa kesempatan karir yang lebih baik merupakan alasan tertinggi (PotralHR, 2007). Hal ini didukung oleh Milkovich & Newman (2002) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja tetapi selain itu pengakuan dan peluang untuk maju juga turut berpengaruh.

Lain halnya dengan Wahl dan Singh (2006) yang mengemukakan bahwa gaji tidak memotivasi seseorang untuk bertahan pada suatu pekerjaan. Hedger (2007) juga menyatakan bahwa kompensasi (gaji) merupakan hal yang penting, tetapi bukan merupakan faktor untuk bertahan. Ketidakpuasan terhadap kompensasi merupakan salah satu pendorong keluarnya pegawai dari perusahaan (Kress, 2005). Hal ini didukung oleh Renard (2008) yang mengungkapkan bahwa kompensasi merupakan alasan utama mengapa seseorang meninggalkan suatu pekerjaan.

Pada sebuah survei, Career System International meminta pegawai menyusun urutan faktor-faktor untuk tetap bertahan di organisasi yang paling penting bagi mereka. Lima faktor bertahan yang paling tinggi adalah: 1) lingkungan kerja yang menarik dan menantang, 2) pembelajaran dan kesempatan

berkembang, 3) bekerja dengan orang-orang baik dan tepat, 4) gaji yang adil, 5) atasan yang mendukung (Hedger, 2007 dalam Purwanti, 2009). Hasil survei tersebut didukung oleh hasil penelitian Ketter (2008) yang diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *engagement* pegawai sehingga bertahan di dalam perusahaannya adalah mengerjakan pekerjaan yang menarik dan menantang, memiliki pertumbuhan karir dan pembelajaran serta kesempatan berkembang, bekerja dengan orang-orang yang tepat, mendapatkan gaji yang adil, adanya manajemen yang suportif, dan adanya pengakuan serta penghargaan. Sedangkan menurut Paradise (2008) yang melakukan penelitian dengan responden para *top management* dari beragam sektor industri nasional maupun multinasional, *employee engagement* dihasilkan dari beberapa faktor antara lain kompensasi, kualitas kerja, dan karakteristik kepribadian.

Apabila pegawai merasa bahwa kontribusi mereka menunjang visi dan kesuksesan perusahaan, mereka akan lebih *engaged*. Hal tersebut membantu pihak manajemen perusahaan mempertahankan pegawainya tetap di perusahaannya. Penghargaan dan program insentif merupakan bagian dari keseluruhan strategi *engagement*. Tetapi tidak semua rencana pemberian insentif efektif seperti yang diharapkan. Menurut Hedger (2007), salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan pegawai *engaged* adalah memperlihatkan kepada mereka bahwa mereka diapresiasi.

Kahn (1990, dalam Saks, 2006) melaporkan bahwa seseorang memiliki tingkat *engagement* yang berbeda-beda sebagai fungsi dari persepsi mereka terhadap *benefits* yang mereka terima dari peran mereka. Pegawai akan lebih *engaged* terhadap pekerjaannya apabila mereka mendapatkan penghargaan dan pengakuan untuk performansi mereka. Kurangnya penghargaan dan pengakuan akan menyebabkan pegawai tidak betah, oleh karena itu pengakuan dan penghargaan merupakan faktor penting bagi *engagement* (Saks, 2006).

2.1.4.8. Lingkungan Kerja

a. Definisi lingkungan kerja

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, karena akan berpengaruh terhadap peningkatan

kinerja perusahaan dalam menjalankan kegiatannya selalu memperhatikan faktor-faktor yang ada dalam perusahaan, juga harus memperhatikan faktor-faktor yang ada diluar perusahaan atau lingkungan sekitarnya. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai pengertian lingkungan kerja berikut ini dikemukakan beberapa pendapat.

Menurut Sukanto dan Indriyo (2000:151) “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam berkerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.” Menurut Nitisemito (1992: 25) lingkungan kerja adalah “segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang di bebaskan”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang mempengaruhi tugas-tugas yang di bebaskan, namun secara umum pengertian lingkungan kerja adalah merupakan lingkungan dimana para karyawan tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

b. Jenis-jenis lingkungan kerja

Menurut (Sedarmayanti, 2001 : 21) secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu :

1) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik terbagi menjadi 2 kategori yaitu:

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti meja, kursi, dan sebagainya)
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum seperti temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau, warna, dan sebagainya

2) Lingkungan kerja Non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

c. Faktor-faktor Lingkungan Kerja

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2001:21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

- 1) Penerangan/cahaya di tempat kerja
- 2) Temperatur/suhu udara di tempat kerja
- 3) Kelembaban di tempat kerja
- 4) Sirkulasi udara di tempat kerja
- 5) Kebisingan di tempat kerja
- 6) Getaran mekanis di tempat kerja
- 7) Bau tidak sedap ditempat kerja
- 8) Tata warna di tempat kerja
- 9) Dekorasi di tempat kerja
- 10) Musik di tempat kerja
- 11) Keamanan di tempat kerja

d. Indikator-indikator lingkungan kerja

Yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2001:46) adalah sebagai berikut :

1. Penerangan
2. Suhu udara
3. Suara bising
4. Penggunaan warna
5. Ruang gerak yang diperlukan
6. Keamanan kerja
7. hubungan karyawan

2.1.4.9. Hubungan Lingkungan Kerja dengan *Employee Engagement*

Ahyari (1986) mengemukakan bahwa lingkungan kerja dalam organisasi atau perusahaan mempunyai pengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang baik akan menyebabkan semangat dan kegairahan kerja menurun. Lebih jauh As'ad (1998) membagi lingkungan kerja menjadi dua yaitu lingkungan fisik dan lingkungan non fisik. Lingkungan non fisik merupakan suasana yang tercipta dari hubungan antara karyawan dengan lingkungan fisik atau hubungan antara karyawan dengan karyawan lainnya mengingat setiap hari kerja, seseorang karyawan akan mengadakan interaksi dengan sejawatnya terkait dengan bidang pekerjaan yang ditangani. Menurut Organ (1988), *Organizational Citizenship Behavior OCB* melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap atasan dan prosedur ditempat kerja. Perilaku *OCB* menurut Aldag dan Rescjhe (1997) menggambarkan "nilai tambah" dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna mau membantu karyawan lain atau rekan sejawat dalam interaksinya sehari-hari ditempat kerja.

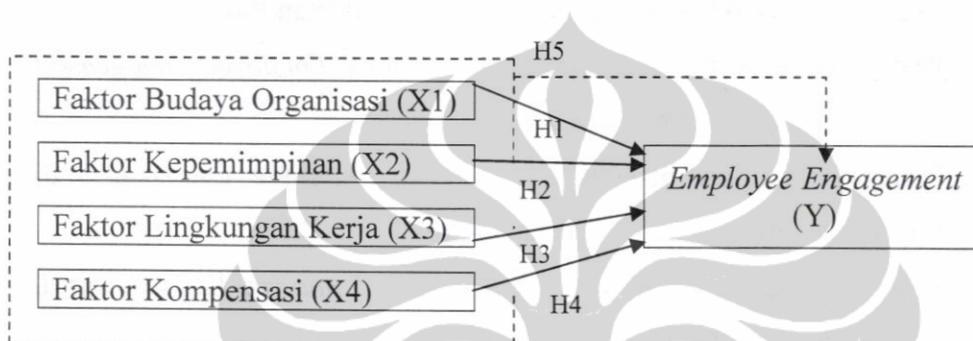
Hasil deskripsi tentang distribusi frekwensi *OCB* karyawan (Y1) nampak bahwa skor rata-rata dari butir pertanyaan (Y1.1) "sikap bersedia membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk atau berhalangan hadir" (3,05) dan skor rata-rata butir pertanyaan (Y1.2) "sikap yang ditunjukkan oleh karyawan bersedia membantu rekan kerja yang berada dibagian lain jika karyawan bagian lain tersebut mempunyai masalah" relatif rendah (3,08) dibandingkan dengan skor butir pertanyaan lainnya. Keadaan inilah yang disinyalir menyebabkan hubungan antara lingkungan kerja dengan *OCB* karyawan hotel berbintang di kota Malang dan Batu menjadi tidak signifikan.

2.3. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian merupakan landasan ilmiah yang memuat teori-teori yang erat hubungannya dengan masalah yang diteliti. Inti kajian dari penelitian ini adalah *employee engagement* atau keterikatan pegawai. Keterikatan

menangani masalah sumberdaya manusia. Semakin tinggi keterikatan karyawan dengan organisasi semakin baik kinerjanya dan pada gilirannya semakin baik kinerja organisasinya.

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah diuraikan diatas, maka dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas/*independent* adalah Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja (variabel X₁, X₂, X₃ dan X₄) sedangkan *Employee Engagement* sebagai variabel terikat/*dependent* (variabel Y).



Gambar 2.4

Model Penelitian (Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2012)

2.4. Hipotesis

Teori yang digunakan dalam penelitian kuantitatif akan mengidentifikasi hubungan antar variabel yang bersifat hipotesis. Menurut Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah (2011) Hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji kebenarannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian. Hipotesis dalam penelitian kuantitatif dapat berupa hipotesis satu variabel dan hipotesis dua atau lebih variabel yang dikenal sebagai hipotesis kausal

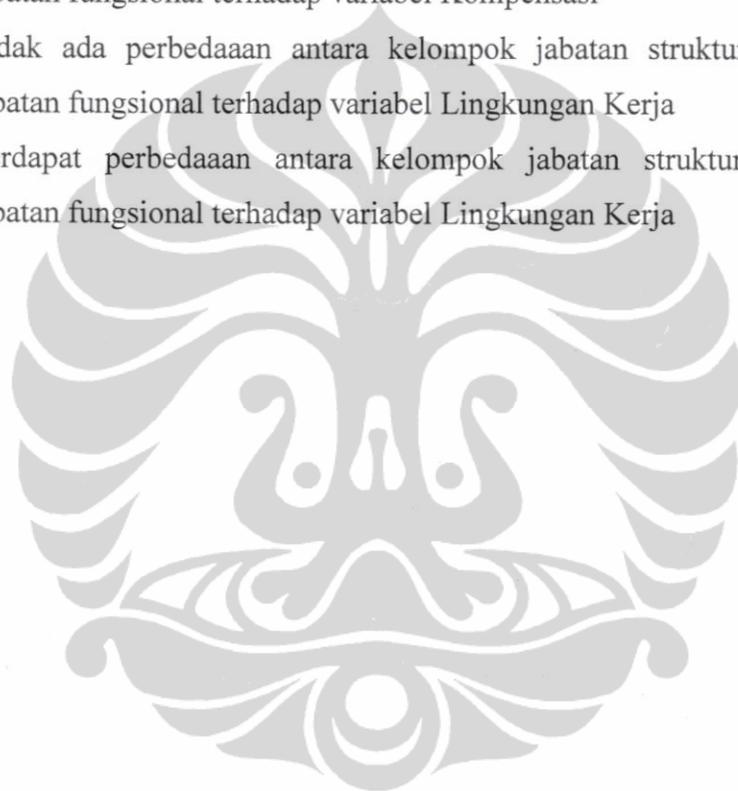
Menurut Sekaran (2006:135) hipotesis bisa didefinisikan sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis diantara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pertanyaan yang dapat diuji. Hubungan tersebut dapat diperkirakan berdasarkan jaringan asosiasi yang dapat ditetapkan dalam kerangka teoritis yang dirumuskan untuk studi penelitian.

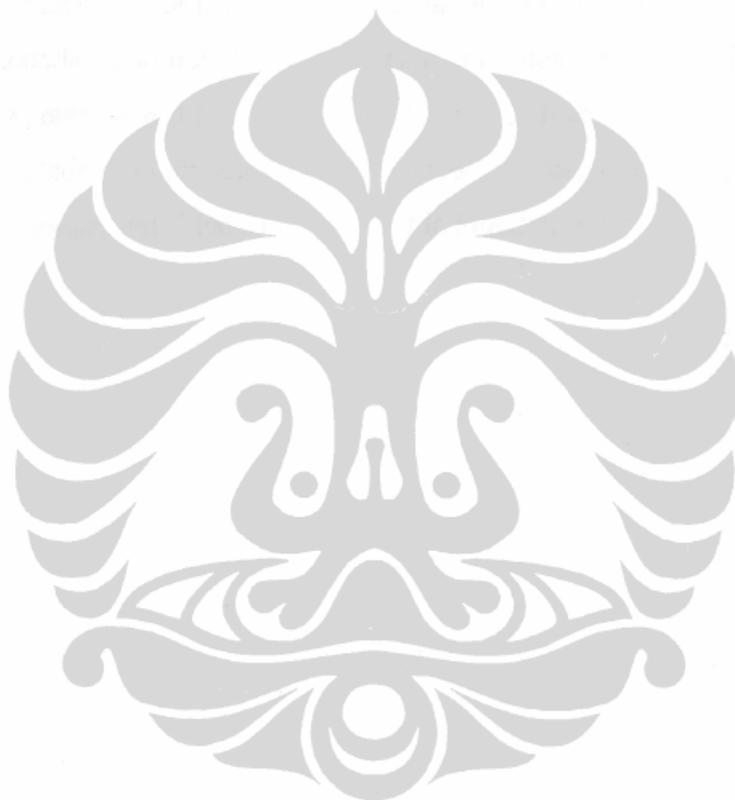
Adapun hipotesis dalam penelitian ini bersifat asosiatif yang menjelaskan bagaimana hubungan dan pengaruh atau kontribusi antar

variabelnya. Berdasarkan kerangka Pikir Penelitian tersebut di atas, maka hipotesa dalam penelitian ini adalah:

- a. H_0 : Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat
 H_a : Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat
- b. H_0 : Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat
 H_a : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat
- c. H_0 : Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat
 H_a : Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat
- d. H_0 : Kompensasi tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat
 H_a : Kompensasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat
- e. H_0 : Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat
 H_a : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat
- f. H_0 : Tidak ada perbedaan antara kelompok jabatan struktural dengan jabatan fungsional terhadap variabel *Employee Engagement*
 H_a : Terdapat perbedaan antara kelompok jabatan struktural dengan jabatan fungsional terhadap variabel *Employee Engagement*
- g. H_0 : Tidak ada perbedaan antara kelompok jabatan struktural dengan jabatan fungsional terhadap variabel Budaya Organisasi
 H_a : Terdapat perbedaan antara kelompok jabatan struktural dengan jabatan fungsional terhadap variabel Budaya Organisasi

- h. H_0 : Tidak ada perbedaaan antara kelompok jabatan struktural dengan jabatan fungsional terhadap variabel, Kepemimpinan
 H_a : Terdapat perbedaaan antara kelompok jabatan struktural dengan jabatan fungsional terhadap variabel, Kepemimpinan
- i. H_0 : Tidak ada perbedaaan antara kelompok jabatan struktural dengan jabatan fungsional terhadap variabel Kompensasi
 H_a : Terdapat perbedaaan antara kelompok jabatan struktural dengan jabatan fungsional terhadap variabel Kompensasi
- j. H_0 : Tidak ada perbedaaan antara kelompok jabatan struktural dengan jabatan fungsional terhadap variabel Lingkungan Kerja
 H_a : Terdapat perbedaaan antara kelompok jabatan struktural dengan jabatan fungsional terhadap variabel Lingkungan Kerja





BAB 3

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang paradigma dan metode penelitian yang meliputi paradigma yang digunakan dalam penelitian, alur pikir penelitian, dan menjelaskan langkah-langkah dan prosedur ilmiah yang dilakukan untuk mendapatkan data dan informasi, mengolah data dan informasi, menganalisis dan menginterpretasikan data dan informasi serta pengambilan kesimpulan hasil penelitian serta menyusun rekomendasi.

3.1. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian sebab akibat untuk mengetahui pengaruh variabel independen (budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja) terhadap variabel dependennya (*Employee Engagement*). Dengan metode ini juga dapat diketahui tingkat pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya sehingga dapat diketahui variabel dependen mana yang memberikan pengaruh paling besar dibandingkan variabel dependen lainnya.

Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *Employee Engagement* termasuk jenis penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif karena berusaha menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, sedangkan data yang digunakan secara umum berupa angka-angka yang dihitung melalui uji statistik.

Sebagaimana dijelaskan oleh Singarimbun dan Effendi (1995: 5), bahwa penelitian *explanatory* menjelaskan hubungan antara variabel dan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini disebut juga penelitian pengujian hipotesis dan jangkauan penelitian ini berusaha memberikan gambaran tentang obyek penelitian mengenai budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan.

Penelitian ini lebih difokuskan pada analisis faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan. Teknik statistik yang digunakan adalah Regresi berganda (*multiple regression*), sebagaimana diungkapkan oleh Hair dkk dalam Yamin & Kurniawan (2009) bahwa regresi berganda adalah metode analisa yang tepat ketika penelitian melibatkan satu variabel terikat yang diperkirakan berhubungan dengan satu atau lebih variabel bebas. Sedangkan tujuan analisis regresi berganda adalah untuk memperkirakan perubahan respons pada variabel terikat terhadap beberapa variabel bebas

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Sebelum melakukan penelitian, terlebih dahulu harus ditentukan populasi yang akan diteliti. Populasi adalah keseluruhan gejala/satuan yang ingin diteliti sementara sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti, oleh karenanya sampel harus dilihat sebagai suatu pendugaan terhadap populasi dan bukan populasi itu sendiri (Bailey, 1994 dalam Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, 2009). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Negeri Sipil yang ada di kantor Badan Pengawas Obat dan Makanan pusat yaitu sejumlah 1084 orang.

Menurut Hidayat (2000), sampel adalah kelompok kecil yang kita amati dan merupakan bagian dari populasi sehingga karakteristik populasi juga dimiliki oleh sampel. Mengutip dari pendapat Arikunto (1996:104) yang menyatakan bahwa apabila populasi kurang dari 100 orang maka sampel diambil dari keseluruhan, sedangkan populasi di atas 100 orang maka sampel diambil 10% - 15% atau 20% - 25% dari populasi. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *stratified random sampling*. Teknik ini dipilih karena populasi pada penelitian ini dibagi menjadi 2 kelompok populasi yaitu kelompok pejabat struktural yang berjumlah 256 orang dan sisanya 828 orang masuk dalam kelompok pejabat fungsional.

Dari jumlah populasi tersebut diolah menggunakan rumus Yamane (dalam Rakhmat, 2004) untuk menentukan jumlah sampel. Alasan menggunakan

rumus tersebut adalah untuk mendapatkan sampel yang representatif dan lebih pasti atau mendekati populasi yang ada. Rumus Yamane adalah sebagai berikut:

$$n = N/1+Ne^2$$

n = Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

e = Presisi $\pm 5\%$ dengan tingkat kepercayaan 95%

Jadi perhitungan kebutuhan sampel untuk populasi sejumlah 1084 adalah

$$n = 1084/1+1084(0.05)^2$$

$$n \approx 293$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka diperoleh jumlah sampel seluruhnya adalah 293 orang. Adapun untuk menentukan jumlah sampel untuk masing-masing kelompok sampel penelitian adalah (Ridwan: 2004):

$$n_i = \frac{N_i \cdot n}{N}$$

Keterangan:

n_i = Jumlah sampel menurut jabatan

n = Jumlah sampel seluruhnya

N_i = Jumlah populasi menurut jabatan

N = Jumlah populasi seluruhnya

Berdasarkan rumus tersebut maka diperoleh jumlah sampel untuk masing-masing kelompok adalah 69 orang untuk sampel pejabat struktural dan 224 orang untuk sampel pejabat fungsional.

3.3. Instrumen Penelitian dan Metode Pengumpulan Data

3.3.1. Metode Pengumpulan Data

Setelah sampel ditentukan langkah selanjutnya adalah menentukan tata cara untuk mengumpulkan atau memperoleh data dari responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran angket/kuesioner langsung kepada responden yang menjadi subyek

penelitian yaitu pegawai Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat guna memperoleh data primer. Teknik angket (kuesioner) merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan/ Pernyataan kepada responden dengan harapan memberikan respons atas daftar pertanyaan tersebut (Umar, 2008).

Bentuk kuesioner tersebut adalah kuesioner tertutup dimana kuesioner tersebut berisikan daftar pernyataan yang telah disusun sedemikian rupa terperinci dan lengkap beserta alternatif jawabannya sebagai instrumen penelitian kepada responden yang telah ditetapkan sebagai sampel.

3.3.2. Instrumen Penelitian

Variabel adalah obyek pengamatan atau fenomena yang diteliti dan mempunyai sifat bervariasi, variasi ini melihat pada unit-unit yang diamati dan mempunyai karakteristik yang bervariasi dari unit-unit yang diamati.

Terdapat dua jenis variabel utama dalam penelitian ini yaitu :

1. Variabel independen atau variabel bebas yaitu variabel yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yang terdiri dari budaya organisasi (X_1), kepemimpinan (X_2), Kompensasi (X_4), dan lingkungan kerja (X_3)
2. Variabel dependen atau variabel terikat artinya variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dan dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah *employee engagement* (Y)

Seperti telah digambarkan di atas tentang variabel-variabel yang akan diteliti, berikut adalah instrumen yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Instrumen variabel budaya organisasi (X_1)

Adalah asumsi, keyakinan-keyainan, nilai-nilai dan norma-norma yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi.

- b. Instrumen variabel kepemimpinan (X_2)

Adalah pola tingkah laku pemimpin dalam upaya untuk menanamkan pengaruh dalam rangka memotivasi pegawai agar bekerja sesuai dengan

kehendak pimpinan yaitu mencapai tujuan organisasi seperti yang dipersepsikan oleh bawahannya

c. Instrumen variabel Kompensasi (X_3)

Adalah Imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

d. Instrumen variabel lingkungan kerja (X_4)

Adalah kondisi lingkungan dimana para pegawai melaksanakan tugas dan pekerjaannya

e. Instrumen variabel *employee engagement* (Y)

Adalah keterikatan seorang pegawai dengan organisasi, pekerjaan dan lingkungan dimana dia bekerja yang melibatkan fisik, kognitif dan emosional yang menyebabkan pegawai memiliki komitmen kuat terhadap organisasi

Instrumen penelitian atau alat pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis (Arikunto, 2006). Langkah-langkah penyusunan kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada pedoman perancangan kuesioner yang dikemukakan oleh Malhotra (2005:325), yakni sebagai berikut:

a. Menentukan kandungan masing-masing pertanyaan.

Kandungan setiap butir pertanyaan dalam kuesioner telah disusun berdasarkan operasionalisasi variabel.

b. Merancang pertanyaan untuk mengatasi ketidakmampuan dan ketidaksediaan responden menjawab.

Dalam hal ini, selain melakukan pengarahannya, peneliti menggunakan beberapa bantuan kepada responden dalam menjawab pertanyaan untuk mengatasi ketidakmampuan responden menjawab.

c. Membuat keputusan mengenai struktur pertanyaan.

Struktur pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah pertanyaan tertutup, dimana sejumlah pertanyaan dalam kuesioner

tersebut telah disediakan alternatif jawabannya, sehingga responden tinggal memilih jawaban yang sesuai dengan kenyataan yang dirasakan.

d. Menentukan susunan kata dari pertanyaan.

Kata-kata dalam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan tingkatan kosakata responden, yang dalam hal ini adalah.

e. Mengurutkan pertanyaan dalam urutan yang sesuai.

Urutan pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan urutan operasionalisasi variabel.

f. Mengidentifikasi bentuk dan *layout*.

Setiap kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diberi nomor responden untuk memudahkan kegiatan analisis data. Selain itu, *layout* kuesioner dibuat dalam bentuk yang menarik

g. Memperbanyak kuesioner.

h. Uji coba kuesioner.

Dalam penelitian ini terdapat dua macam instrumentasi untuk masing-masing variabel. Setiap aspek dalam keterikatan kerja dan kepuasan kerja ini terdapat item-item yang pernyataan yang positif atau *favorable* dan item-item yang pernyataan negatif atau *unfavorable*.

Setiap butir pernyataan terdapat empat alternatif jawaban yaitu : SS (sangat setuju), S (setuju), RG (Ragu-ragu), TS (tidak setuju) dan STS (sangat tidak setuju) dengan skala penilaian. Cara penilaian skala keterikatan pegawai dan kepuasan pegawai menggunakan model skala Likert dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.1

Kategori Jawaban dan Cara Pemberian Nilai Skala Budaya Organisasi

Kategori Jawaban	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
Sangat setuju	5	1
Setuju	4	2
Ragu-ragu	3	3
Tidak setuju	2	4
Sangat tidak setuju	1	5

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2012

Tabel 3.2

Kategori Jawaban dan Cara Pemberian Nilai Skala Kepemimpinan

Kategori Jawaban	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
Sangat setuju	5	1
Setuju	4	2
Ragu-ragu	3	3
Tidak setuju	2	4
Sangat tidak setuju	1	5

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2012

Tabel 3.3

Kategori Jawaban dan Cara Pemberian Nilai Skala Kompensasi

Kategori Jawaban	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
Sangat setuju	5	1
Setuju	4	2
Ragu-ragu	3	3
Tidak setuju	2	4
Sangat tidak setuju	1	5

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2012

Tabel 3.4

Kategori Jawaban dan Cara Pemberian Nilai Skala Lingkungan Kerja

Kategori Jawaban	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
Sangat setuju	5	1
Setuju	4	2
Ragu-ragu	3	3
Tidak setuju	2	4
Sangat tidak setuju	1	5

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2012

Tabel 3.5

Kategori Jawaban dan Cara Pemberian Nilai Skala *Employee Engagement*

Kategori Jawaban	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
Sangat setuju	5	1
Setuju	4	2
Ragu-ragu	3	3
Tidak setuju	2	4
Sangat tidak setuju	1	5

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2012

3.3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional adalah definisi yang didasarkan atas sifat_sifat hal yang didefinisikan yang dapat diamati (Suryabrata, 2004). Definisi operasional dari variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
Budaya Organisasi	Skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui instrumen yang mengukur budaya organisasi	Nilai-nilai	Norma/aturan
			Arah
			Identitas
		Keyakinan	Dukungan manajerial
			Kontrol
		Kebiasaan	Integrasi
			Toleransi terhadap konflik
Pola komunikasi			
Kepemimpinan	Skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui instrumen penelitian yang mengukur kepemimpinan	Kharisma	Menimbulkan rasa hormat bawahan
			Menimbulkan percaya diri bawahan
			Berbagi risiko dengan pertimbangan kebutuhan staf di atas kebutuhan pribadi
			Menantang staf bekerja lebih baik
		Inspirasi	Memperhatikan makna pekerjaan bagi bawahan
			Melaksanakan komitmen terhadap sasaran organisasi
			Membangkitkan antusiasme dan optimisme bawahan
			Mempraktekkan inovasi
		Stimulasi intelektual	Sikap dan perilaku didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang
			Mampu menterjemahkan ilmu pengetahuan ke dalam bentuk kinerja yang produktif
			Menggali ide-ide baru bawahan
			Mendorong staf untuk mempelajari dan mempraktekkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan
			Penuh perhatian terhadap bawahan
Kepekaan individu	Mau mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan dan segala masukan yang diberikan staf		

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
Kompensasi	Skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui instrumen penelitian yang menyatakan kompensasi	Langsung	Gaji
			Uang transport
			Uang lembur
			Honor kegiatan
		Tidak Langsung	Tunjangan Kesehatan
			Tunjangan Jabatan
			Tunjangan Pensiun
			Pakaian Dinas Promosi Jabatan
Lingkungan Kerja	Skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui instrumen penelitian yang menyatakan lingkungan kerja	Lingkungan kerja Fisik	Peralatan kerja
			Ruang kerja
			Fasilitas Pendukung
		Lingkungan Kerja Non Fisik	Rasa aman Hubungan antar pegawai
<i>Employee Engagement</i>	Skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden melalui instrumen penelitian yang menyatakan <i>employee engagement</i>	Basic Need	Pegawai mengetahui apa yang diharapkan organisasi atas dirinya
			Pegawai memiliki peralatan dan bahan kerja yang memadai
			Pegawai akan berusaha melakukan yang terbaik
			Penghargaan/pujian yang diterima dari atasan maupun rekan kerja
			Kepedulian atasan atau seseorang di tempat kerja
			Dukungan atas perkembangan Pegawai di tempat kerja
		Belongness	Pendapat yang diperhitungkan di organisasi
			Misi dan tujuan organisasi
			Rekan kerja yang melakukan pekerjaan yang bermutu
		Development & Grow	Memiliki teman dekat di kantor
			Perhatian tentang kemajuan
			kesempatan untuk tumbuh dan berkembang

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2012

3.4. Metode Analisa Data

3.4.1. Analisis Validitas dan Realibilitas

Suatu alat ukur dapat dinyatakan sebagai alat ukur yang baik dan mampu memberikan informasi yang jelas dan akurat apabila telah memenuhi beberapa kriteria yang telah ditentukan oleh para ahli psikometri, yaitu kriteria layak dan

reliabel. Oleh karena itu agar kesimpulan tidak keliru dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari keadaan yang sebenarnya diperlukan analisis item dan reliabilitas dari alat ukur yang digunakan dalam penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas menurut Usman dan Purnomo (2003), adalah mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan/pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2002). Langkah-langkah dalam menguji validitas kuesioner adalah sebagai berikut :

- a. Mendefinisikan secara operasional konsep yang akan diukur dengan cara:
 - 1) Mencari definisi dan rumusan konsep dari literatur, jika sekiranya sudah ada rumusan yang cukup operasional, maka rumusan tersebut dapat langsung dipakai. Tetapi bila rumusan tersebut belum operasional, maka peneliti harus merumuskan seoperasional mungkin.
 - 2) Jika dalam literatur tidak diperoleh definisi atau rumusan konsep yang akan diukur, peneliti harus mendiskusikannya dengan para ahli lain. Pendapat para ahli ini kemudian disarikan ke dalam rumusan yang operasional.
 - 3) Menanyakan langsung kepada calon responden penelitian mengenai aspek-aspek konsep yang akan diukur. Dari jawaban yang diperoleh, peneliti membuat kerangka konsep dan menyusun pertanyaan yang operasional.
- b. Melakukan uji coba skala pengukur pada sejumlah responden. Jumlah responden untuk uji coba adalah 30 orang, karena distribusi skor atau nilai akan lebih mendekati kurva normal.
- c. Mempersiapkan Tabel tabulasi jawaban.
- d. Menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor tiap-tiap pertanyaan dengan menggunakan rumus teknik korelasi *Product Moment*. Yang rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

N = Jumlah responden

X = Skor masing-masing pertanyaan

Y = Skor total.

- e. Membandingkan angka korelasi yang diperoleh dengan angka kritik Tabel korelasi nilai r. Bila nilai $r_{\text{HITUNG}} > r_{\text{TABEL}}$, maka pertanyaan tersebut valid atau signifikan dalam penelitian ini, angka kritik Tabel korelasi untuk nilai r adalah $r_{(n-k;\alpha)}$.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk dan suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan/pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali:2002).

Reliabilitas juga dikatakan sebagai derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang dimiliki oleh instrumen penelitian (Seville dalam Umar, 2005). Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Cronbach Alpha*. Uji *Cronbach Alpha* digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen Skala Likert (1 sampai 5) atau instrumen yang item-itemnya dalam bentuk *essay*. Instrumen dikatakan reliabel jika nilai *alpha* lebih besar dari 0,8 (Usman dan Purnomo, 2003). Rumus untuk menghitung koefisien reliabilitas Alpha Cronbach (r_i) adalah sebagai berikut:

$$r_{ii} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right) \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

r = koefisien reliabilitas Alpha Cronbach

k = jumlah item pertanyaan

S = varians total

3.4.2. Analisis Data

Dalam penelitian ini uji analisis item digunakan untuk mengetahui item yang layak. Analisis item ini dihitung menggunakan Analisis Regresi Berganda (*multiple regression*) dengan bantuan *software* SPSS versi 14.0 *for windows*. Analisis regresi digunakan untuk mengetahui apakah variabel budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap variabel *employee engagement* dan seberapa besar pengaruh variabel budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *employee engagement*.

Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan antara jabatan struktural dan jabatan fungsional terhadap masing-masing variabel penelitian digunakan uji beda 2 sampel (*independent sample T test*).



BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Organisasi

4.1.1. Sejarah Organisasi

Badan Pengawas Obat dan Makanan terbentuk sebagai Lembaga Negara Non Departemen/Kementerian (LPND/K) pada tahun 2001 tepatnya 31 Desember 2001. Sebelum terbentuk menjadi salah satu LPND/K, Badan Pengawas Obat dan Makanan merupakan salah satu Direktorat Jenderal di Departemen/ Kementerian Kesehatan yang bernama Direktorat Jenderal Pengawasan Obat dan Makanan. Badan Pengawas Obat dan Makanan dibentuk untuk melaksanakan tugas pemerintah tertentu dari Presiden dan bertanggung jawab kepada Presiden. Dalam melaksanakan tugasnya, Badan Pengawas Obat dan Makanan dikoordinasikan oleh Menteri Kesehatan dan Kesejahteraan Sosial

Badan Pengawas Obat dan Makanan mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengawasan obat dan makanan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas, Badan Pengawas Obat dan Makanan menyelenggarakan fungsi :

- a. pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional di bidang pengawasan obat dan makanan;
- b. pelaksanaan kebijakan tertentu di bidang pengawasan obat dan makanan;
- c. koordinasi kegiatan fungsional dalam pelaksanaan tugas Badan Pengawas Obat dan Makanan;
- d. pemantauan, pemberian bimbingan dan pembinaan terhadap kegiatan instansi pemerintah di bidang pengawasan obat dan makanan;
- e. penyelenggaraan pembinaan dan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan umum, ketatausahaan, organisasi dan tata laksana, kepegawaian, keuangan, kearsipan, persandian, perlengkapan dan rumah tangga.

Dalam menyelenggarakan fungsinya, Badan Pengawas Obat dan Makanan mempunyai kewenangan:

- a. penyusunan rencana nasional secara makro dibidang pengawasan obat dan makanan;

- b. perumusan kebijakan di bidang pengawasan obat dan makanan untuk mendukung pembangunan secara makro;
- c. penetapan sistem informasi di bidang pengawasan obat dan makanan;
- d. penetapan persyaratan penggunaan bahan tambahan (zat aditif) tertentu untuk makanan dan penetapan pedoman pengawasan peredaran obat dan makanan;
- e. pemberian ijin dan pengawasan peredaran obat serta pengawasan industri farmasi;
- f. penetapan pedoman penggunaan, konservasi, pengembangan, dan pengawasan tanaman obat

4.1.2. Visi dan Misi

Dalam menyusun strategi suatu organisasi harus terkait dengan visi dan misi organisasi, demikian pula halnya dengan Badan Pengawas Obat dan Makanan dalam menetapkan sasaran dan strategi sebagaimana tergambar dalam Visi dan Misi Organisasinya.

Visi Badan POM

Menjadi Institusi Pengawas Obat dan Makanan yang Inovatif, Kredibel dan Diakui Secara Internasional untuk Melindungi Masyarakat.

Misi Badan POM

1. Melakukan Pengawasan *Pre-Market* dan *Post-Market* Berstandar Internasional.
2. Menerapkan Sistem Manajemen Mutu Secara Konsisten.
3. Mengoptimalkan Kemitraan dengan Pemangku Kepentingan di Berbagai Lini.
4. Memberdayakan masyarakat agar mampu melindungi diri dari obat dan makanan yang berisiko Terhadap Kesehatan.
5. Membangun Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*).

4.1.3. Budaya Organisasi Badan POM

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai luhur yang diyakini dan harus dihayati dan diamalkan oleh seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan

tugas. Nilai-nilai luhur yang hidup dan tumbuh kembang dalam organisasi menjadi semangat bagi seluruh anggota organisasi dalam berkarsa dan berkarya.

Budaya organisasi yang ada di Badan Pengawas Obat dan Makanan meliputi:

1. PROFESIONAL

Menegakkan profesionalisme dengan integritas, objektivitas, ketekunan dan komitmen yang tinggi.

2. KREDIBEL

Dapat dipercaya dan diakui oleh masyarakat luas, nasional dan internasional.

3. CEPAT TANGGAP

Antisipatif dan responsif dalam mengatasi masalah.

4. KERJASAMA TIM

Mengutamakan keterbukaan, saling percaya dan komunikasi yang baik.

5. INOVATIF

Mampu melakukan pembaruan sesuai ilmu pengetahuan dan teknologi terkini

4.1.4. Organisasi Badan POM

Berdasarkan Keputusan Presiden No. 166 tahun 2000, Badan Pengawas Obat dan Makanan (Badan POM) ditetapkan sebagai Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) yang bertanggung jawab kepada Presiden dan dikoordinasikan dengan Menteri Kesehatan dan Kesejahteraan Sosial. Dalam strusunan organisasinya Badan POM terdiri dari Sekretariat Utama; Kedeputian Bidang Pengawasan Produk Terapeutik dan Narkotika, Psikotropika dan Zat Adiktif (NAPZA); Kedeputian Bidang Pengawasan Obat Tradisional, Kosmetik dan Produk Komplemen serta Kedeputian Bidang Pengawasan Keamanan Pangan dan Bahan Berbahaya.

Sekretariat Utama melaksanakan koordinasi perencanaan strategis dan organisasi, pengembangan pegawai, pengelolaan keuangan, bantuan hukum dan legislasi, hubungan masyarakat dan kerjasama internasional, serta akses masyarakat terhadap Badan POM melalui Unit Layanan Pengaduan Konsumen

yang menerima dan menindaklanjuti berbagai pengaduan dari masyarakat di bidang obat dan makanan. Disamping itu dilakukan pembinaan administratif beberapa Pusat yang ada di lingkungan Badan POM dan unit-unit pelaksana teknis yang tersebar di seluruh Indonesia..

Deputi Bidang Pengawasan Produk Terapeutik dan NAPZA melaksanakan penilaian dan evaluasi khasiat, keamanan dan mutu obat, produk biologi dan alat kesehatan sebelum beredar di Indonesia dan juga produk uji klinik. Selanjutnya melakukan pengawasan peredaran produk terapeutik, narkotika, psikotropika dan zat adiktif lainnya. Disamping itu melakukan sertifikasi produk terapeutik, inspeksi penerapan Cara Pembuatan Obat yang Baik dan inspeksi penerapan Cara Pembuatan Obat yang Baik, inspeksi sarana produksi dan distribusi, sampling, penarikan produk, public warning sampai pro justicia. Didukung oleh antara lain Komite Nasional Penilai Obat Jadi, Komite Nasional Penilai Alat Kesehatan dan Tim Penilai Periklanan Obat Bebas, Obat Bebas Terbatas, Obat Tradisional dan Suplemen Makanan.

Deputi Bidang Pengawasan Obat Tradisional, Kosmetik dan Produk Komplemen melaksanakan penilaian dan registrasi obat tradisional, kosmetik dan suplemen makanan sebelum beredar di Indonesia. Selanjutnya melakukan pengawasan peredaran obat tradisional, kosmetik dan produk komplemen, termasuk penandaan dan periklanan. Penegakan hukum dilakukan dengan inspeksi Cara Produksi yang Baik, sampling, penarikan produk, *public warning* sampai *pro justicia*. Didukung oleh antara lain Tim Penilai Obat Tradisional dan Tim Penilai Kosmetik.

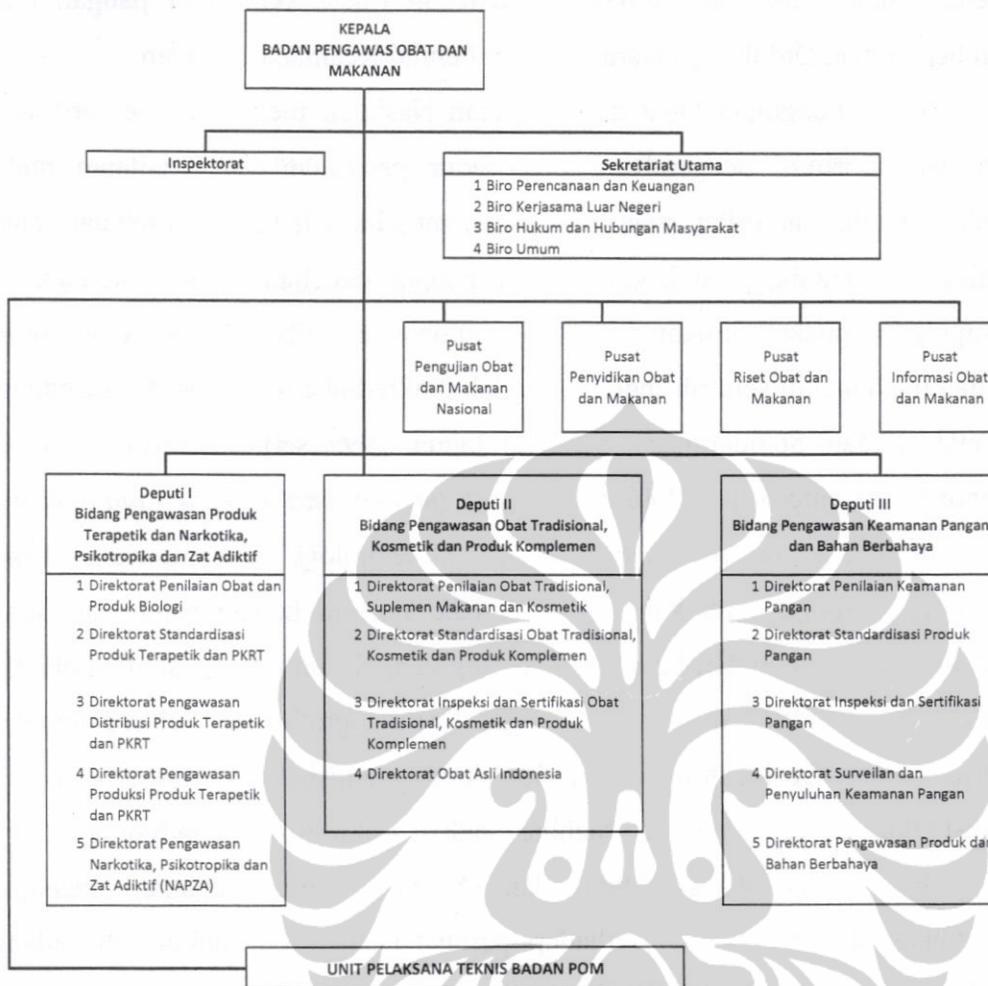
Deputi Bidang Pengawasan Keamanan Pangan dan Bahan Berbahaya melaksanakan penilaian dan evaluasi keamanan pangan sebelum beredar di Indonesia dan selama peredaran seperti pengawasan terhadap sarana produksi dan distribusi maupun komoditinya, termasuk penandaan dan periklanan, dan pengamanan produk dan bahan berbahaya. Disamping itu melakukan sertifikasi produk pangan. Produsen dan distributor dibina untuk menerapkan Sistem Jaminan Mutu, terutama penerapan Cara Produksi Makanan yang Baik (CPMB), Hazard Analysis Critical Control Points (HACCP), Cara Distribusi Makanan yang Baik (CDMB) serta Total Quality Management (TQM). Disamping itu

diselenggarakan surveilan, penyuluhan dan informasi keamanan pangan dan bahan berbahaya. Didukung antara lain Tim Penilai Keamanan Pangan.

Pusat Pengujian Obat dan Makanan Nasional melakukan pemeriksaan secara laboratorium, pengembangan prosedur pengujian dan penilaian mutu produk terapeutic, narkotika, psikotropika dan zat adiktif lain, alat kesehatan, obat tradisional, kosmetik, produk komplemen, pangan dan bahan berbahaya. Disamping merupakan rujukan dari 26 (duapuluh enam) laboratorium pengawasan obat dan makanan di seluruh Indonesia, telah diakreditasi oleh Komite Akreditasi Nasional, Badan Standardisasi Nasional tahun 1999 serta merupakan WHO Collaborating Center sejak 1986 dan anggota *International Certification Scheme*. Selain ditunjang dengan laboratorium bioteknologi, laboratorium baku pembandingan, laboratorium kalibrasi serta laboratorium hewan percobaan, juga didukung dengan peralatan laboratorium yang canggih untuk analisis fisikokimia seperti Kromatografi Cair Kinerja Tinggi, Kromatografi Gas, Spektrofotometer Absorpsi Atom, Spektrofotometer Infra Merah; analisis fisik seperti Alat Uji Disolusi Otomatis dan Smoking Machine; analisis mikrobiologi dan biologi.

Pusat Penyidikan Obat dan Makanan melaksanakan kegiatan penyelidikan dan penyidikan terhadap perbuatan melawan hukum di bidang produk terapeutic, narkotika, psikotropika dan zat adiktif, obat tradisional, kosmetik dan produk komplemen dan makanan serta produk sejenis lainnya. Pusat Riset Obat dan Makanan melaksanakan kegiatan di bidang riset toksikologi, keamanan pangan dan produk terapeutic. Pusat Informasi Obat dan Makanan memberikan pelayanan informasi obat dan makanan, informasi keracunan dan koordinasi kegiatan teknologi informasi Badan POM.

Unit Pelaksana Teknis yang ada di Ibukota Provinsi yang terdiri dari Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan serta Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan.



Gambar 4.1

Struktur Organisasi Badan Pengawas Obat dan Makanan (Sumber : Badan Pengawas Obat dan Makanan, 2012)

4.1.5. Sumber Daya Manusia

Institusi Badan POM dikembangkan sebagai *knowledge and learning organization* yang kredibel, inovatif dan unggul. Pengembangan institusi berfokus terutama pada penguatan kompetensi, profesionalitas dan kapabilitas modal insani. Untuk itu dilakukan pendidikan dan pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan (*continous training and education*) yang dilaksanakan di dalam dan di luar negeri serta dengan membangun Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badan POM.

4.2. Gambaran Umum Populasi Penelitian

Sebagai responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Badan Pengawas Obat dan Makanan yang ada di Kantor Pusat. Berdasarkan data yang ada di sistem informasi administrasi pegawai, jumlah pegawai negeri sipil yang ada di lingkungan Badan Pengawas Obat dan Makanan pusat adalah sejumlah 1084 orang. Guna mendapatkan gambaran responden maka pada penelitian ini akan diperlihatkan mengenai komposisi responden berdasarkan kelompok pendidikan, kelompok usia serta kelompok masa kerja.

4.2.1. Populasi Penelitian berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan yang berbeda menunjukkan kemampuan yang berbeda. Pendidikan yang lebih tinggi mempunyai kemampuan intelektual yang lebih tinggi dari pada pendidikan yang lebih rendah. Untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu yang lebih kompleks, dibutuhkan kemampuan intelektual yang lebih besar, sementara untuk pekerjaan-pekerjaan lain yang sederhana dibutuhkan kemampuan fisik yang kuat. Mengenai identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1

Deskripsi Populasi berdasarkan Pendidikan Terakhir

	S3	S2	Profesi	S1	Sarjana Muda	D3	D1	≤SLTA	TOTAL
Jumlah	5	136	392	252	3	75	4	217	1084
%	0,46	12,55	36,16	23,25	0,28	6,92	0,37	20,02	100%

Sumber: hasil olahan penulis, 2012

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, bahwa jumlah terbanyak adalah pegawai dengan latar belakang pendidikan profesi sejumlah 392 pegawai atau 36,16%. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan di Badan Pengawas Obat dan Makanan menuntut pegawai dengan berpendidikan tinggi.

4.2.2. Populasi Penelitian berdasarkan Kelompok Usia

Usia seseorang selalu bertambah dengan berjalannya waktu. Peneliti organisasi, Susan Rhodes (1993) dalam Kreitner dan Kinichi (2005), menemukan bahwa saat usia bertambah begitu juga kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi juga meningkat. Mengenai identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2

Deskripsi Populasi berdasarkan Kelompok Usia

	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	>=55	TOTAL
Jumlah	14	221	281	78	80	141	176	93	1084
%	1,29	20,39	25,92	7,20	7,38	13,01	16,24	8,58	100%

Sumber: hasil olahan penulis, 2012

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas jumlah pegawai terbanyak adalah pegawai pada kelompok usia 30-34 tahun yaitu 281 pegawai atau 25,92%. Jadi sebagian besar pegawai di Badan Pengawas Obat dan Makanan adalah pegawai yang berada pada rentang usia produktif.

4.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

4.3.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Pre test untuk uji validitas variabel budaya organisasi (X_1) dilakukan dengan sampel sebanyak 30 (tiga puluh) responden. Hasil uji validitas variabel budaya organisasi (X_1) dengan bantuan *software* SPSS versi 14.0 *for windows* dapat dilihat pada Tabel 4.3. dan tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.3

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X_1), *before rotation*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.867	21

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi SPSS versi 14.0 *for windows*, 2012

Tabel 4.4

Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X_1), *before rotation*

Item No	PERNYATAAN	Corrected Item Total Correlation (r hitung)	Standar	Ket
1	Instansi kami menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan masyarakat	-.172	0.381	No valid
2	Instansi kami selalu mendorong kami agar membantu mengatasi masalah masyarakat dan lingkungan tempat kami bekerja.	.371	0.381	No valid
3	Instansi kami selalu memperhatikan lingkungan sekitar	.442	0.381	Valid
4	Dalam melayani pelanggan, kami senantiasa bersikap ramah dan berbicara sopan	.517	0.381	Valid
5	Saya menggunakan seragam kerja sesuai dengan ketentuan	.305	0.381	No valid
6	Visi dan Misi yang ditetapkan Instansi sudah tepat	.410	0.381	Valid
7	Saya selalu menggunakan mesin absensi (mengisi daftar hadir) setiap masuk dan pulang kerja	.615	0.381	Valid
8	Instansi selalu mendorong kami untuk mengisi waktu dengan kegiatan yang bermanfaat.	.645	0.381	Valid
9	Dalam melakukan pekerjaan saya senantiasa memperhitungkan waktu.	.482	0.381	Valid
10	Dalam berkomunikasi sesama pegawai di lingkungan kerja, kami senantiasa menghormati pegawai yang lebih senior	.503	0.381	Valid
11	Instansi selalu mendorong kami untuk mampu menerima tugas dan tanggungjawab serta dapat diberi kepercayaan	.691	0.381	Valid
12	Instansi selalu memberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat, karena menurut saya itu menjadi pelajaran yang berharga	.638	0.381	Valid
13	Jika suatu unit kerja berprestasi, maka semua anggota unit kerja tersebut dapat merasakan penghargaan yang diperoleh	.293	0.381	No valid
14	Dalam membuat keputusan Instansi selalu mempertimbangkan aspirasi pegawai	.358	0.381	No valid
15	Pada umumnya pegawai di instansi ini memiliki disiplin yang tinggi, baik dalam kehadiran, pergaulan maupun dalam kinerja	.683	0.381	Valid
16	Menurut Saya instansi tidak memberi penghargaan atas prestasi kerja pegawainya	.176	0.381	No valid
17	Target kinerja yang ditetapkan instansi menurut saya tidak mungkin tercapai	.600	0.381	Valid
18	Instansi menuntut saya untuk berorientasi pada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja	.530	0.381	Valid
19	Di instansi ini pegawai pada umumnya sudah memiliki pola kerja yang baik	.596	0.381	Valid

Item No	PERNYATAAN	Corrected Item Total Correlation (r hitung)	Standar	Ket
20	Setiap pegawai sudah mengetahui hak dan kewajibannya masing-masing	.697	0.381	Valid
21	Kerjasama dalam usaha mencapai tujuan lebih diutamakan dalam bekerja	.476	0.381	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi SPSS versi 14.0 for windows, 2012

Dari hasil diatas, pengujian Relibilitas instrumen penelitian dilihat pada nilai Cronbach Alpha (α) = 0,867. Nilai ini jauh lebih besar dari 0,60 (Imam Ghozali, 2002). Sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel Budaya Organisasi (X_1) tinggi. Validitas instrumen didapat dengan membandingkan nilai r_{hitung} (lihat pada *output Corrected item-total corelation*) dengan nilai r_{tabel} . Dari hasil di atas nilai r_{hitung} pada item no. 1, 2, 5, 13, 14 dan 16 lebih kecil dari nilai r_{tabel} ($r_{(30-5;0.05)} = 0.381$).. Pada output terlihat bahwa butir pernyataan yang tidak valid berjumlah 6 nomor (1, 2, 5, 13, 14 dan 16) atau sejumlah 28,6% dari total pernyataan karena nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$. Butir pertanyaan yang tidak valid tersebut dihilangkan dari instrumen, sehingga item kuesioner yang tersisa sebanyak 15 (lima belas) item yang digunakan untuk pengambilan data.

4.3.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Pre test untuk uji validitas variabel kepemimpinan (X_2) dilakukan pada 30 (tiga puluh) responden. Hasil uji validitas variabel kepemimpinan (X_2) dengan bantuan *software* SPSS versi 14.0 *for windows* dapat dilihat pada Tabel 4.5 dan tabel 4.6 di bawah ini.

Tabel 4.5
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X_2), *before rotation*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.893	22

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi SPSS versi 14.0 for windows, 2012

Tabel 4.6

Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X_2), *before rotation*

Item ke	PERNYATAAN	Corrected Item Total Correlation (r hitung)	Standar	Ket
1	Atasan Saya senang menerima saran, pendapat, dan kritikan-kritikan dari bawahan	.310	0.381	No valid
2	Pimpinan senantiasa berpartisipasi dalam kegiatan kelompok	.446	0.381	Valid
3	Pimpinan memberikan tugas sesuai dengan minat pegawainya	.576	0.381	Valid
4	Pimpinan sering mengikutsertakan Saya bersama-sama merumuskan suatu tujuan dari program yang dilaksanakan	.448	0.381	Valid
5	Pimpinan saya mempunyai sifat yang menyenangkan	.455	0.381	Valid
6	Pimpinan memberi kesempatan kepada pegawai untuk berkonsultasi	.537	0.381	Valid
7	Pimpinan memberikan kesempatan kepada saya untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya	.461	0.381	Valid
8	Pimpinan tempat saya bekerja memberikan hadiah kepada pegawai agar selalu bersemangat bekerja	.574	0.381	Valid
9	Pimpinan menggunakan hukuman untuk mengontrol para pegawainya	.598	0.381	Valid
10	Pimpinan selalu memberi semangat kepada pegawai apabila target kegiatan/program saya belum tercapai	.527	0.381	Valid
11	Pimpinan meminta sraf senior untuk menasehati pegawai lain yang kinerjanya kurang	.286	0.381	No valid
12	Pimpinan memberi kesempatan kepada saya untuk mendiskusikan masalah-masalah yang berhubungan dengan kesulitan pelaksanaan tugas	.680	0.381	Valid
13	Pimpinan ikut merasakan dan siap membantu bila saya mempunyai masalah pribadi/ keluarga	.334	0.381	No valid
14	Pimpinan menetapkan tujuan yang perlu dicapai pegawai	.729	0.381	Valid
15	Pimpinan mengorganisasi situasi kerja bagi pegawai	.296	0.381	No valid
16	Pimpinan menetapkan batas waktu pekerjaan bagi pegawai	.632	0.381	Valid
17	Pimpinan memberikan arahan spesifik dalam melaksanakan pekerjaan	.644	0.381	Valid
18	Pimpinan menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan reguler tentang kemajuan pelaksanaan pekerjaan	.627	0.381	Valid

Item ke	PERNYATAAN	Corrected Item Total Correlation (r hitung)	Standar	Ket
19	Pimpinan memberikan dukungan dan dorongan kepada pegawai	.506	0.381	Valid
20	Pimpinan melibatkan pegawai dalam diskusi tentang aktivitas kerja	.509	0.381	Valid
21	Pimpinan memudahkan interaksi/hubungan diantara pegawai	.452	0.381	Valid
22	Pimpinan memberikan penghargaan atas prestasi pegawai	.495	0.381	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi SPSS versi 14.0 for windows, 2012

Dari hasil diatas pengujian Relibilitas instrumen penelitian dilihat pada nilai Cronbach Alpha (α) = 0,893. Nilai ini jauh lebih besar dari 0,60 (Imam Ghozali, 2002). Sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel Kepemimpinan (X_2) tinggi. Validitas instrumen didapat dengan membandingkan nilai r_{hitung} (lihat pada *output Corrected item-total corelation*) dengan nilai r_{tabel} . Dari hasil di atas nilai r_{hitung} pada item no. 1, 11, 13, dan 15 lebih kecil dari nilai r_{tabel} ($r_{(30-5;0.05)} = 0.381$). Pada output terlihat bahwa butir pernyataan yang tidak valid berjumlah 4 nomor (1, 11, 13 dan 15) atau sejumlah 18% dari total pernyataan karena nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$. Butir pernyataan yang tidak valid tersebut dihilangkan dari instrumen. sehingga item kuesioner yang tersisa sebanyak 18 (delapan belas) item yang digunakan untuk pengambilan data.

4.3.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompensasi

Pre test untuk uji validitas variabel Kompensasi (X_3) dilakukan pada 30 (tiga puluh) responden. Hasil uji validitas variabel kepemimpinan (X_2) dengan bantuan *software* SPSS versi 14.0 for windows dapat dilihat pada Tabel 4.7 dan tabel 4.8 di bawah ini.

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi (X_3), *before rotation*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	17

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi SPSS versi 14.0 for windows, 2012

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X_3), *before rotation*

Item ke	PERNYATAAN	Corrected Item Total Correlation (r hitung)	Standar	Ket
1	Gaji yang Saya terima sudah sesuai dengan apa yang telah saya lakukan untuk instansi	405	0.381	Valid
2	Insentif yang diberikan oleh instansi sesuai dengan harapan saya	689	0.381	Valid
3	Instansi memberikan bonus sesuai dengan kinerja yang telah Saya berikan	492	0.381	Valid
4	Penetapan besaran uang lembur di Instansi sudah dihitung secara adil	280	0.381	No Valid
5	Besarnya Tunjangan Hari Raya yang diberikan oleh Instansi sesuai dengan harapan Saya	518	0.381	Valid
6	Besarnya Tunjangan Hari Tua membuat Saya merasa aman untuk bekerja di Instansi	399	0.381	Valid
7	Instansi melakukan liburan bersama dengan menggunakan dana Instansi	626	0.381	Valid
8	Tunjangan yang diberikan kepada pegawai oleh instansi sudah dilakukan secara adil terhadap pegawai sesuai dengan kinerjanya	694	0.381	Valid
9	Imbalan yang saya terima sudah sesuai dengan tingkat pendidikan saya	683	0.381	Valid
10	Gaji dan insentif yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja saya	357	0.381	No Valid
11	Imbalan yang Saya terima dari instansi membuat saya bersemangat dalam bekerja	730	0.381	Valid
12	Saya akan berusaha mencapai prestasi terbaik karena akan dapat meningkatkan besaran imbalan	469	0.381	Valid
13	Imbalan yang Saya terima di Instansi ini setara dengan besaran imbalan yang diberikan oleh instansi lain yang sejenis	694	0.381	Valid
14	Pemberian uang makan setiap hari sudah adil dan terbuka	592	0.381	Valid
15	Pemberian liburan diberikan hanya kepada pegawai senior sudah adil	673	0.381	Valid
16	Instansi sangat memperhatikan pegawai yang akan memasuki masa purna bakti (pensiun)	566	0.381	Valid
17	Saya dapat memenuhi kebutuhan Saya dengan menjadi karyawan di Badan POM	636	0.381	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi SPSS versi 14.0 for windows, 2012

Dari hasil diatas, pengujian Relibilitas instrumen penelitian dilihat pada nilai Cronbach Alpha (α) = 0,896. Nilai ini jauh lebih besar dari 0,60 (Imam Ghozali, 2002). Sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel

Kompensasi (X_3) tinggi. Validitas instrumen didapat dengan membandingkan nilai r_{hitung} (lihat pada *output Corrected item-total correlation*) dengan nilai r_{tabel} . Dari hasil di atas nilai r_{hitung} pada item no. 4 dan 10 lebih kecil dari nilai r_{tabel} ($r_{(30-5;0.05)} = 0.381$). Pada output terlihat bahwa butir pernyataan yang tidak valid berjumlah 2 nomor (4 dan 10) atau sejumlah 11,8% dari total pernyataan karena nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$. Butir pernyataan yang tidak valid tersebut dihilangkan dari instrumen, sehingga item kuesioner yang tersisa sebanyak 15 (lima belas) item yang digunakan untuk pengambilan data.

4.3.4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja

Pre test untuk uji validitas variabel Lingkungan Kerja (X_4) dilakukan pada 30 (tiga puluh) responden. Hasil uji validitas variabel Lingkungan Kerja (X_4) dengan bantuan *software* SPSS versi 14.0 *for windows* dapat dilihat pada Tabel 4.9 dan tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.9

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja (X_4), *before rotation*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	18

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi SPSS versi 14.0 *for windows*, 2012

Tabel 4.10

Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X_4), *before rotation*

Item ke	PERNYATAAN	Corrected Item Total Correlation (r_{hitung})	Standar	Ket
1	Saya sangat menikmati kondisi lingkungan kerja saya	.749	0.381	Valid
2	Keamanan lingkungan kerja membuat saya merasa nyaman dalam bekerja	.728	0.381	Valid
3	Saya sangat senang berada di kantor karena lingkungannya bersih	.605	0.381	Valid
4	Saya merasaa nyaman bekerja karena luas ruangan saya cukup untuk bekerja dengan leluasa	.328	0.381	No Valid

Item ke	PERNYATAAN	Corrected Item Total Correlation (r hitung)	Standar	Ket
5	Sarana kerja yang ada di instansi tempat saya bekerja cukup membantu Saya dalam menjalankan tugas	.603	0.381	Valid
6	Penerangan ditempat kerja Saya sudah baik	.370	0.381	No Valid
7	Cahaya yang tidak jelas memperlambat Saya dalam menyelesaikan pekerjaan	.420	0.381	Valid
8	Saya senantiasa menjaga kenyamanan di tempat kerja	.670	0.381	Valid
9	Suasana tempat kerja Saya memberikan kenyamanan untuk bekerja.	.513	0.381	Valid
10	Kualitas udara di sekitar ruangan Saya bekerja baik.	.397	0.381	Valid
11	Ventilasi di dalam ruangan kerja Saya baik	.387	0.381	Valid
12	Rekan-rekan kerja saya sangat membantu apabila saya mengalami hambatan dalam bekerja	.464	0.381	Valid
13	Fasilitas yang ada terpelihara dengan baik sehingga selalu siap digunakan untuk memberikan pelayanan kepada pengguna jasa	.366	0.381	Valid
14	Fasilitas yang ada terpelihara dengan baik sehingga selalu siap digunakan untuk memberikan pelayanan kepada pengguna jasa	.403	0.381	Valid
15	Sarana dan prasarana yang ada tersedia dalam jumlah cukup untuk mendukung pekerjaan	.269	0.381	No Valid
16	Fasilitas dan sarana kerja yang ada ditempat kerja Saya sudah sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada saat ini	.390	0.381	Valid
17	Saya tidak pernah merasa terasing di tempat kerja Saya	.426	0.381	Valid
18	Atasan/rekan kerja saya peduli dengan saya	.461	0.381	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi SPSS versi 14.0 for windows, 2012

Dari hasil diatas pengujian Relibilitas instrumen penelitian dilihat pada nilai Cronbach Alpha (α) = 0,867. Nilai ini jauh lebih besar dari 0,60 (Imam Ghozali, 2002). Sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel Lingkungan Kerja (X_4) tinggi. Validitas instrumen didapat dengan membandingkan nilai r_{hitung} (lihat pada *output Corrected item-total correlation*) dengan nilai r_{tabel} . Dari hasil di atas nilai r_{hitung} pada item no. 4, 6 dan 15 lebih kecil dari nilai r_{tabel} ($r_{(30-5;0.05)} = 0.381$). Pada output terlihat bahwa butir pernyataan yang tidak valid berjumlah 3 nomor (4, 6 dan 15) atau sejumlah 16,7% dari total pernyataan karena nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$. Butir pernyataan yang tidak valid

tersebut dihilangkan dari instrumen. sehingga item kuesioner yang tersisa sebanyak 15 (lima belas) item yang digunakan untuk pengambilan data.

4.3.5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Employee engagement*

Pre test untuk uji validitas variabel *Employee Engagement* (Y) dilakukan pada 30 (tiga puluh) responden. Hasil uji validitas variabel *Employee Engagement* (Y) dengan bantuan *software* SPSS versi 14.0 *for windows* dapat dilihat pada Tabel 4.11 dan tabel 4.12 di bawah ini.

Tabel 4.11

Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Employee engagement* (Y), *before rotation*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	24

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi SPSS versi 14.0 *for windows*, 2012

Tabel 4.12

Hasil Uji Validitas Variabel *Employee engagement* (Y), *before rotation*

Item ke	PERNYATAAN	Corrected Item Total Correlation (r hitung)	Standar	Ket
1	Saya mengetahui yang diharapkan dari pekerjaan saya	.745	0.381	Valid
2	Saya mengetahui tanggungjawab pekerjaan saya	.782	0.381	Valid
3	Saya mengetahui batasan pekerjaan saya	.754	0.381	Valid
4	Saya sudah memiliki dan memahami uraian tugas jabatan yang saya duduki saat ini	.509	0.381	Valid
5	Saya memiliki materi dan peralatan yang saya perlukan untuk bekerja dengan benar	.773	0.381	Valid
6	Saya sudahkan melakukan yang terbaik yang bisa saya lakukan setiap hari?	.678	0.381	Valid
7	Dalam 7 hari terakhir, Saya mendapat pengakuan atas kinerja yang saya lakukan	.561	0.381	Valid
8	Rekan kerja saya memotivasi perkembangan saya	.143	0.381	No Valid
9	Di tempat kerja, pendapat saya dihargai	.723	0.381	Valid
10	Misi organisasi saya membuat saya berfikir bahwa pekerjaan saya penting	.700	0.381	Valid

Item ke	PERNYATAAN	Corrected Item Total Correlation (r hitung)	Standar	Ket
11	Rekan kerja berkomitmen untuk menjaga kualitas kerja	.677	0.381	Valid
12	Saya memiliki sahabat di tempat kerja	.626	0.381	Valid
13	dalam 6 bulan terakhir, rekan kerja saya menyampaikan kemajuan pekerjaan saya	.576	0.381	Valid
14	Organisasi tempat saya bekerja memberi kesempatan bagi saya untuk belajar dan berkembang?	.373	0.381	No Valid
15	Saya dapat menggunakan semua perlengkapan yang disediakan Badan POM yang berhubungan dengan pekerjaan Saya	.146	0.381	No Valid
16	Saya merasa bahwa pekerjaan Saya saat ini sangat berarti bagi kehidupan Saya	.480	0.381	Valid
17	Saya merasa puas dengan atasan Saya dalam melakukan aktivitas supervisi	.313	0.381	No Valid
18	Saya dapat mengatasi kesenjangan yang Saya temukan di instansi terkait dengan pekerjaan Saya	.738	0.381	Valid
19	Saya dapat mencari solusi ketika menemui permasalahan atau konflik yang berhubungan dengan pekerjaan Saya	.653	0.381	Valid
20	Pengalaman yang Saya miliki mendukung pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Saya	.779	0.381	Valid
21	Saya dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan keterampilan yang saya miliki	.568	0.381	Valid
22	Saya percaya bahwa sikap yang baik kepada rekan kerja akan mendukung dalam penyelesaian pekerjaan	..065	0.381	No Valid
23	Pimpinan di Instansi Saya memberikan kepercayaan penuh terhadap bawahannya	.481	0.381	Valid
24	Komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan bawahan diterapkan di lingkungan Saya	.246	0.381	No Valid

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi SPSS versi 14.0 for windows, 2012

Dari hasil diatas, pengujian Relibilitas instrumen penelitian dilihat pada nilai Cronbach Alpha (α) = 0.920. Nilai ini jauh lebih besar dari 0.60 (Imam Ghozali, 2002). Sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel *Employee Engagement* (Y) tinggi. Validitas instrumen didapat dengan membandingkan nilai r_{hitung} (lihat pada *output Corrected item-total correlation*) dengan nilai r tabel. Dari hasil di atas nilai r_{hitung} pada item no. 8, 14, 15, 17, 22 dan 24 lebih kecil dari nilai r_{tabel} ($r_{(30-5;0.05)} = 0.381$). Pada output terlihat bahwa butir pernyataan yang tidak valid berjumlah 6 nomor (8, 14, 15, 17, 22 dan 24) atau sejumlah 25% dari total pernyataan karena nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$. Butir

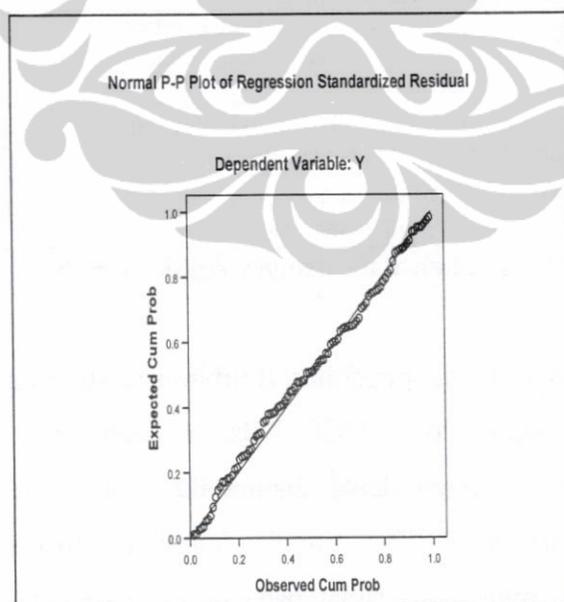
pernyataan yang tidak valid tersebut dihilangkan dari instrumen. sehingga item kuesioner yang tersisa sebanyak 18 (delapan belas) item yang digunakan untuk pengambilan data.

4.4. Hasil Uji Asumsi Klasik Regresi

Dalam model regresi linier berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi kriteria BLUE (Best Linier Unbiased Estimator). BLUE dapat dicapai bila memenuhi asumsi klasik. Dalam penelitian ini asumsi yang dilakukan adalah Uji Normalitas Data, Uji Multikolinieritas Data dan Uji Heteroskedastisitas.

4.4.1. Hasil Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dimaksudkan untuk memperlihatkan bahwa data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas data, antara lain uji chi-kuadrat, uji lilliefors, dan uji Kolmogorov-Smirnov. Dalam penelitian ini penulis menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov.



Gambar 4.2 Grafik *Normality Plot* (Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi SPSS versi 14.0 for windows, 2012)

Selain itu uji normalitas juga dapat dilakukan dengan melihat *normality plot*, yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sungguhan dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Berdasarkan grafik di atas, dapat dilihat bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal. Sedangkan pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Hal ini membuktikan bahwa data variabel bebas dan terikat adalah normal.

4.4.2. Hasil Uji Multikolinieritas Data

Multikolinieritas adalah adanya korelasi antar variabel penelitian. Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi multikolinieritas antara variabel penelitian.

Tabel 4.13
Korelasi antar variabel

Correlations						
		Empl_engmt	Bud_org	Kepemimpinan	Kompensasi	Lingk_kerja
Pearson Correlation	Empl_engmt	1.000	.721	.675	.372	.276
	Bud_org	.721	1.000	.709	.164	.222
	Kepemimpinan	.675	.709	1.000	.195	.141
	Kompensasi	.372	.164	.195	1.000	-.184
	Lingk_kerja	.276	.222	.141	-.184	1.000
Sig. (1-tailed)	Empl_engmt	.	.000	.000	.000	.000
	Bud_org	.000	.	.000	.002	.000
	Kepemimpinan	.000	.000	.	.000	.008
	Kompensasi	.000	.002	.000	.	.001
	Lingk_kerja	.000	.000	.008	.001	.
N	Empl_engmt	293	293	293	293	293
	Bud_org	293	293	293	293	293
	Kepemimpinan	293	293	293	293	293
	Kompensasi	293	293	293	293	293
	Lingk_kerja	293	293	293	293	293

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi SPSS versi 14.0 *for windows*, 2012

Berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa tidak ada korelasi antara variabel. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi pada tabel diatas kurang dari α (0.05). Sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi mutikolonieritas antar variabel penelitian.

Tabel 4.14

Tabel Collinearity Statistics

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Bud_Org	.479	2.089
Kepemimpinan	.491	2.038
Kompensasi	.911	1.098
Lingk_Ker	.901	1.110

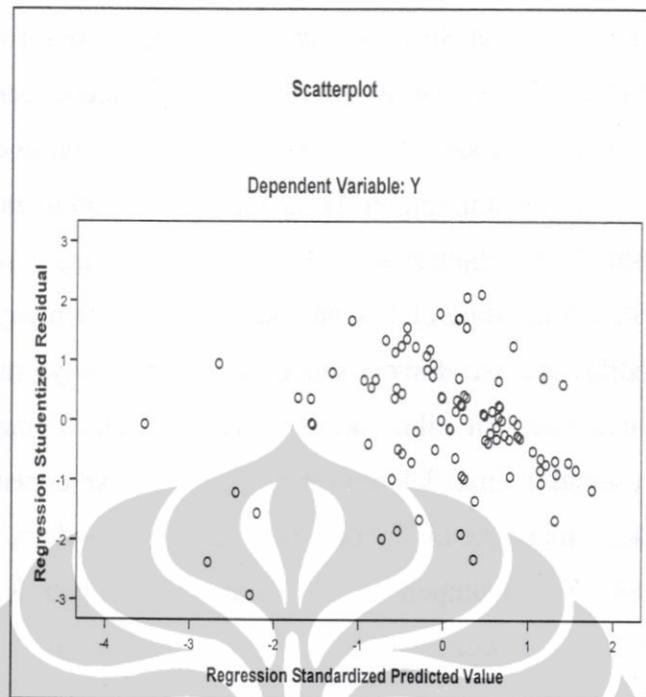
Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi SPSS versi 14.0 *for windows*, 2012

Hasil perhitungan nilai *tolerance* juga menunjukkan tidak ada variabel penelitian yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 10% yang berarti tidak ada korelasi antar variabel yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan nilai VIF (*Variance Influence Factor*) juga menunjukkan hal yang sama yaitu tidak ada satupun variabel penelitian yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel penelitian dalam regresi.

4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Heterokedastisitas terjadi dalam regresi apabila *varian error* (ϵ_i) untuk beberapa nilai x tidak konstan atau berubah-ubah. Pendeteksian konstan atau tidaknya varian error konstan dapat dilakukan dengan menggambar grafik antara y dengan residu ($y-y$). Apabila garis yang membatasi sebaran titik-titik relatif paralel maka *varian error* dikatakan konstan.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah jika homoskedastisitas. Untuk mendeteksi menggunakan plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Jika terdapat pola tertentu, seperti titik titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur atau bergelombang, maka mengindikasikan terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 4.3 Grafik Scatterplot Heteroskedastisitas (Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi SPSS versi 14.0 for windows, 2012)

Pada grafik di atas tampak titik-titik menyebar di atas dan di bawah sumbu Y, tidak terjadi pola tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

4.5. Hasil Penelitian

4.5.1. Hasil Uji Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X_1), Variabel Kepemimpinan (X_2), Variabel Kompensasi (X_3) dan Variabel Lingkungan Kerja (X_4) terhadap Variabel *Employee Engagement* (Y)

Tabel 4.15
Regresi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 ^a	.661	.656	5.08804

a. Predictors: (Constant), Lingk_kerja, Kepemimpinan, Kompensasi, Bud_org
b. Dependent Variable: Empl_engmt

Sumber: Hasil Pengolahan data menggunakan SPSS 14.00 for Windows, 2012

Dari hasil output SPSS *Adjusted R squared* sebesar 0.656, hal ini dapat diartikan bahwa 65,6% variasi dari variabel independen yaitu *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variasi dari keempat variabel independen yaitu budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja, sedangkan sisanya sebesar 35,4% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain. *Standar Error of Estimation* (SEE) yang diperoleh adalah sebesar 5.08804 menggambarkan tingkat ketepatan prediksi regresi, dimana semakin kecil angkanya maka semakin baik prediksinya atau semakin nilai SEE mendekati angka 0 maka akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen.

Untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi (X_1), Kepemimpinan (X_2), Kompensasi (X_3) dan Lingkungan Kerja (X_4) terhadap variabel *Employee Engagement* (Y) dapat dilihat dari uji F pada tabel Anova sebagai berikut:

Tabel 4.16
Hasil Uji ANOVA

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14524.85	4	3631.212	140.265	.000 ^a
	Residual	7455.786	288	25.888		
	Total	21980.63	292			

a. Predictors: (Constant), Lingk_kerja, Kepemimpinan, Kompensasi, Bud_org
b. Dependent Variable: Empl_engmt

Sumber : Hasil Pengolahan data menggunakan SPSS 14.00 for Windows, 2012

Tabel hasil uji anova pada tabel 4.16 menggambarkan tingkat signifikansi. Berdasarkan hasil uji ANOVA diperoleh nilai F_{HITUNG} sebesar 140.265 dengan tingkat probabilitas (signifikansi) sebesar 0,000. Karena tingkat signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari nilai alpha $\alpha=0.05$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel *employee engagement*.

4.5.2. Hasil Uji Parameter Individual

Untuk mengetahui berapa besar pengaruh dari masing-masing variabel X terhadap variabel Y dapat dilihat pada tabel uji T sebagai berikut:

Tabel 4.17
Tabel Statistik Uji T
Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1 (Constant)	3.852	2.747		1.402	.162	-1.555	9.258						
Bud_Org	.488	.057	.426	8.593	.000	.376	.600	.721	.452	.295	.479	2.089	
Kepemimpinan	.245	.041	.291	5.930	.000	.163	.326	.675	.330	.204	.491	2.038	
Kompensasi	.203	.026	.281	7.810	.000	.152	.254	.372	.418	.268	.911	1.098	
Lingk_Ker	.215	.040	.192	5.317	.000	.135	.294	.276	.299	.182	.901	1.110	

a. Dependent Variable: Empl_Enggmt

Sumber : Hasil Pengolahan data menggunakan SPSS 14.00 for Windows, 2012

Berdasarkan tabel tersebut di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Hasil uji hipotesis pengaruh variabel budaya organisasi (X_1) terhadap *employee engagement* (Y)

Pada tabel hasil uji T di atas menunjukkan bahwa nilai **t** HITUNG variabel budaya organisasi sebesar 8.593, dengan nilai signifikansi sebesar 0.000. nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai $\alpha = 0.05$, sehingga H_0 ditolak/ H_a diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap variabel *employee engagement*

- b. Hasil uji hipotesis pengaruh variabel Kepemimpinan (X_2) terhadap *employee engagement* (Y)

Pada tabel hasil uji T di atas menunjukkan bahwa nilai **t** HITUNG variabel kepemimpinan sebesar 5.930 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai $\alpha = 0.05$, sehingga H_0 ditolak/ H_a diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap variabel *employee engagement*

- c. Hasil uji hipotesis pengaruh variabel Kompensasi (X_3) terhadap *employee engagement* (Y)

Pada tabel hasil uji T di atas menunjukkan bahwa nilai t_{HITUNG} variabel Kompensasi sebesar 7.810 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai $\alpha = 0.05$, sehingga H_0 ditolak/ H_a diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif terhadap variabel *employee engagement*

- d. Hasil uji hipotesis pengaruh variabel Lingkungan Kerja (X_4) terhadap *employee engagement* (Y)

Pada tabel hasil uji T di atas menunjukkan bahwa nilai t_{HITUNG} variabel lingkungan kerja sebesar 5.317 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai $\alpha = 0.05$, sehingga H_0 ditolak/ H_a diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap variabel *employee engagement*

Berdasarkan tabel 4.18 diperoleh persamaan regresi / persamaan linier model sebagai berikut:

$$Y = 3.852 + 0.488X_1 + 0.245X_2 + 0.203X_3 + 0.215X_4$$

Atau

$$\begin{aligned} \text{Employee Engagement} &= 3.852 + 0.488 \text{ Budaya Organisasi} + 0.245 \\ &\quad \text{Kepemimpinan} + 0.203 \text{ Kompensasi} + 0.215 \\ &\quad \text{Lingkungan Kerja} \end{aligned}$$

Interpretasi persamaan :

- 1) Konstanta sebesar 3.852 menyatakan bahwa jika nilai budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berada pada nilai konstan, maka nilai *employee engagement*-nya adalah sebesar 3.852.
- 2) Koefisien regresi Budaya Organisasi (X_1) sebesar 0.488 menunjukkan bahwa setiap penambahan nilai tentang budaya organisasi sebesar 1 poin maka

tingkat *employee engagement* akan akan bertambah sebesar 0.488 poin, dengan asumsi variabel kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja bernilai konstan.

- 3) Koefisien regresi Kepemimpinan (X_2) sebesar 0.245 menunjukkan bahwa setiap pertambahan nilai tentang kepemimpinan sebesar 1 poin maka tingkat *employee engagement*-nya akan akan bertambah sebesar 0.245, dengan asumsi variabel independen yang lain bernilai konstan.
- 4) Koefisien regresi Kompensasi (X_3) sebesar 0.203 menunjukkan bahwa pertambahan nilai tentang variabel kompensasi bertambah 1 poin maka tingkat *employee engagement*-nya akan akan bertambah sebesar 0.203, dengan asumsi variabel independen yang lain bernilai konstan.
- 5) Koefisien regresi Lingkungan Kerja (X_4) sebesar 0.215 menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja bertambah 1 poin maka tingkat *employee engagement*-nya akan akan bertambah sebesar 0.215, dengan asumsi variabel independen yang lain bernilai konstan.

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan SPSS, maka dapat digambarkan bahwa keseluruhan variabel independen tersebut memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel *Employee Engagement*. Namun selain secara bersama-sama, masing-masing variabel juga memberikan pengaruh yang positif terhadap *Employee Engagement*.

Dari keempat variabel-variabel independen yang dijadikan penelitian ini terlihat dari hasil analisis data bahwa variabel budaya organisasi memberikan dampak atau pengaruh yang paling besar (0,426) dibandingkan ketiga variabel lainnya sedangkan variabel lingkungan kerja menjadi variabel dengan tingkat kontribusi yang paling rendah (0.192) terhadap *Employee Engagement* dibandingkan dengan variabel lainnya.

Bertitik tolak dari uraian di atas, maka dapat ditarik suatu sintesa bahwa *employee engagement* di kalangan pegawai Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat dipengaruhi oleh faktor-faktor budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji hipotesis melalui uji T.

Pengambilan keputusan (berdasarkan probabilitas, terlihat pada kolom Sig.) adalah sebagai berikut : semua nilai Signifikansi untuk setiap variabel independen adalah lebih kecil dari $\alpha=0.05$, maka dengan demikian H_0 ditolak/ H_a diterima, artinya keempat variabel independen yaitu Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja secara signifikan mempengaruhi *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat.

4.6. Hasil Uji Beda dua kelompok sampel (Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional)

Hasil uji beda 2 sampel untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18
Hasil Uji Independent sample T test

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Empl_engmt	Equal variances assumed	3.229	.073	-.916	291	.361	-1.09401	1.19491	-3.44577	1.25775
	Equal variances not assumed			-.838	99.779	.404	-1.09401	1.30540	-3.68396	1.49595
Bud_org	Equal variances assumed	1.313	.253	-1.784	291	.075	-1.85468	1.03965	-3.90088	.19151
	Equal variances not assumed			-1.701	105.416	.092	-1.85468	1.09007	-4.01598	.30662
Kepemimpinan	Equal variances assumed	1.781	.183	-1.836	291	.067	-2.59498	1.41340	-5.37676	.18680
	Equal variances not assumed			-1.722	102.996	.088	-2.59498	1.50719	-5.58413	.39417
Kompensasi	Equal variances assumed	.000	.985	2.878	291	.004	4.70704	1.63539	1.48835	7.92573
	Equal variances not assumed			2.910	115.038	.004	4.70704	1.61768	1.50274	7.91134
Lingk_kerja	Equal variances assumed	.022	.883	-.236	291	.814	-.25298	1.07180	-2.36243	1.85648
	Equal variances not assumed			-.233	110.943	.816	-.25298	1.08511	-2.40321	1.89726

Sumber : Hasil Pengolahan data menggunakan SPSS 14.00 for Windows, 2012

Sebelum dilakukan pengujian perbedaan terhadap kedua kelompok sampel penelitian (jabatan struktural dan fungsional) terlebih dahulu dilihat ragam atau variance dari kedua kelompok sampel penelitian tersebut apakah sama atau berbeda ditunjukkan melalui *Levene's test for equality of Variance* yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Pada tabel 4.18 uji *Levene's test for equality of Variance* untuk variabel *employee engagement* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,073.

Karena nilai signifikansi lebih besar dari nilai $\alpha=0.05$ maka H_0 diterima/ H_a ditolak.

H_0 = Ragam kedua kelompok penelitian terhadap variabel *employee engagement* sama

H_a = Ragam kedua kelompok penelitian terhadap variabel *employee engagement* berbeda

Jadi dapat disimpulkan bahwa ragam kedua kelompok penelitian tersebut untuk variabel *employee engagement* adalah sama. Untuk melihat apakah terdapat perbedaan antara kelompok jabatan struktural dan jabatan fungsional terhadap variabel *employee engagement* dapat dilihat pada tabel 4.18 kolom *t test for equality of means (Sig 2-tailed)*. Hasil uji beda kedua kelompok untuk variabel *Employee Engagement* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.361. Nilai 0.361 lebih besar dari nilai $\alpha=0.05$ sehingga H_0 diterima/ H_a ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang nyata antara kedua kelompok penelitian yaitu kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional untuk variabel *employee engagement*.

- b. Pada tabel 4.18 uji *Levene's test for equality of Variance* untuk variabel budaya organisasi menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,253. Karena nilai signifikansi lebih besar dari nilai $\alpha=0.05$ maka H_0 diterima/ H_a ditolak.

H_0 = Ragam kedua kelompok penelitian terhadap variabel budaya organisasi sama

H_a = Ragam kedua kelompok penelitian terhadap variabel budaya organisasi berbeda

Jadi dapat disimpulkan bahwa ragam kedua kelompok penelitian tersebut untuk variabel budaya organisasi adalah sama. Untuk melihat apakah terdapat perbedaan antara kelompok jabatan struktural dan jabatan fungsional terhadap variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel 4.18 kolom *t test for equality of means (Sig 2-tailed)*. Hasil uji beda kedua kelompok untuk variabel budaya organisasi menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.075. Nilai 0.075 lebih besar dari nilai $\alpha=0.05$ sehingga H_0 diterima/ H_a ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak

terdapat perbedaan yang nyata antara kedua kelompok penelitian yaitu kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional untuk variabel budaya organisasi.

- c. Pada tabel 4.18 uji *Levene's test for equality of Variance* untuk variabel kepemimpinan menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,183. Karena nilai signifikansi lebih besar dari nilai $\alpha=0.05$ maka H_0 diterima/ H_a ditolak.

H_0 = Ragam kedua kelompok penelitian terhadap variabel kepemimpinan sama

H_a = Ragam kedua kelompok penelitian terhadap variabel kepemimpinan berbeda

Jadi dapat disimpulkan bahwa ragam kedua kelompok penelitian tersebut untuk variabel kepemimpinan adalah sama. Untuk melihat apakah terdapat perbedaan antara kelompok jabatan struktural dan jabatan fungsional terhadap variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 4.18 kolom *t test for equality of means (Sig 2-tailed)*. Hasil uji beda kedua kelompok untuk variabel Kepemimpinan menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.067. Nilai 0.067 lebih besar dari nilai $\alpha=0.05$ sehingga H_0 diterima/ H_a ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang nyata antara kedua kelompok penelitian yaitu kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional untuk variabel kepemimpinan.

- d. Pada tabel 4.18 uji *Levene's test for equality of Variance* untuk variabel Kompensasi menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,985. Karena nilai signifikansi lebih besar dari nilai $\alpha=0.05$ maka H_0 diterima/ H_a ditolak.

H_0 = Ragam kedua kelompok penelitian terhadap variabel kompensasi sama

H_a = Ragam kedua kelompok penelitian terhadap variabel kompensasi berbeda

Jadi dapat disimpulkan bahwa ragam kedua kelompok penelitian tersebut untuk variabel kompensasi adalah sama. Untuk melihat apakah terdapat perbedaan antara kelompok jabatan struktural dan jabatan fungsional terhadap variabel kompensasi dapat dilihat pada tabel 4.19 kolom *t test for equality of means (Sig 2-tailed)*. Hasil uji beda kedua kelompok untuk

variabel Kompensasi menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.004. Nilai 0.004 lebih kecil dari nilai $\alpha=0.05$ sehingga H_0 ditolak/ H_a diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang nyata antara kedua kelompok penelitian yaitu kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional untuk variabel kompensasi.

- e. Pada tabel 4.18 uji *Levene's test for equality of Variance* untuk variabel Lingkungan Kerja menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,883. Karena nilai signifikansi lebih besar dari nilai $\alpha=0.05$ maka H_0 diterima/ H_a ditolak.

H_0 = Ragam kedua kelompok penelitian terhadap variabel Lingkungan Kerja sama

H_a = Ragam kedua kelompok penelitian terhadap variabel Lingkungan Kerja berbeda

Jadi dapat disimpulkan bahwa ragam kedua kelompok penelitian tersebut untuk variabel Lingkungan Kerja adalah sama. Untuk melihat apakah terdapat perbedaan antara kelompok jabatan struktural dan jabatan fungsional terhadap variabel Lingkungan Kerja dapat dilihat pada tabel 4.18 kolom *t test for equality of means (Sig 2-tailed)*. Hasil uji beda kedua kelompok untuk variabel Lingkungan Kerja menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.814. Nilai 0.814 lebih besar dari nilai $\alpha=0.05$ sehingga H_0 diterima/ H_a ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang nyata antara kedua kelompok penelitian yaitu kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional untuk variabel Lingkungan Kerja.

4.7. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini tentang pengaruh variabel budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap variabel *employee engagement*. Berdasarkan hasil uji ANOVA diperoleh nilai F_{HITUNG} sebesar 140.265 dengan tingkat probabilitas (signifikansi) sebesar 0,000. Karena tingkat signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari nilai alpha $\alpha=0.05$, maka H_0 ditolak/ H_a diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja

secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel *employee engagement*. Atau dengan kata lain, budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja telah terbukti sebagai *predictor* secara bersama-sama terhadap *employee engagement* (Y).

Pengujian kedua yang dilakukan dalam penelitian ini terhadap variabel Budaya organisasi dan *employee engagement* menunjukkan bahwa Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* pegawai Badan POM pusat yang ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.426 dan t_{HITUNG} sebesar 8.593 dengan nilai sigifikansi 0.000. Hal tersebut mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Denison Consulting, ditemukan hasil penelitian bahwa *Engagement* adalah hasil dari Budaya Perusahaan yang sehat (*Engagement is an outcome of a healthy culture*). Denison Consulting melakukan penelitian antara bulan Januari dan Juli 2010 atas 9.464 individu dari 90 perusahaan melalui proses melengkapi Survey Budaya Perusahaan (*Denison Organizational Culture Survey*) serta Modul Penelitian Keterikatan Karyawan (*Denison Engagement Content Module*). Dengan menggunakan analisa *multiple regression* ditemukan hasil bahwa indeks Visi, Nilai-Nilai Utama Budaya Perusahaan (*Core Values*), Pengembangan Kapabilitas (*Capability Development*), dan Pemberdayaan (*Empowerment*) merupakan faktor-faktor terkuat yang diperkirakan mempengaruhi Keterikatan Karyawan.

Pengujian yang ketiga yang dilakukan pada penelitian ini terhadap variabel Kepemimpinan dan *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat yang ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.291 dan t_{HITUNG} sebesar 5.930 dengan nilai sigifikansi 0.000. Hal tersebut mendukung hasil penelitian Adilani (2011) bahwa kesediaan pemimpin meluangkan waktu untuk berkomunikasi dengan karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan *employee engagement*. Kesediaan atau niat pemimpin untuk meningkatkan komunikasi dengan karyawan, dan komunikasi yang dilakukan tidak hanya pada sebatas tujuan organisasi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan *employee engagement*. Kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi dengan

karyawan memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan *employee engagement*. Dan komunikasi kepemimpinan secara simultan memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan *employee engagement*.

Pengujian yang keempat yang dilakukan pada penelitian ini terhadap variabel Kompensasi dan *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat yang ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.281 dan t_{HITUNG} sebesar 7.810 dengan nilai signifikansi 0.000. Hal tersebut mendukung hasil penelitian Dow Scott, Ph.D., dari Loyola University dan Tom McMullen, Hay Group WorldatWork pada June 2010 yang menegaskan bahwa *total rewards* yang meliputi struktur, program dan kebijakan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Namun, yang juga jelas adalah bahwa sebagian profesional kompensasi tidak selalu mempertimbangkan bagaimana jumlah program imbalan mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam desain struktur, kebijakan dan program imbalan.

Pengujian yang kelima yang dilakukan pada penelitian ini terhadap variabel lingkungan kerja dan *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat yang ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.192 dan t_{HITUNG} sebesar 5.317 dengan nilai signifikansi 0.000. Hal tersebut mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh IES (2004), yang telah melakukan penelitian terhadap lebih dari 10.000 karyawan di 12 organisasi kesehatan nasional di beberapa Inggris, terdapat beberapa faktor utama yang dapat mendorong terciptanya suatu pekerja yang merasa di-engage. Salah satu dari sekian banyak faktor-faktor tersebut adalah lingkungan kerja yang harmonis

Pengujian yang keenam yang dilakukan pada penelitian ini terhadap ada tidaknya perbedaan antara pejabat struktural dan pejabat fungsional terhadap variabel *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan pusat yang menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara pejabat struktural dan pejabat fungsional terhadap variabel *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi (2-tailed)

sebesar 0.361 lebih besar dari nilai $\alpha=0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang nyata antara pejabat struktural dan pejabat fungsional terhadap variabel *employee engagement*

Pengujian yang ketujuh yang dilakukan pada penelitian ini terhadap ada tidaknya perbedaan antara pejabat struktural dan pejabat fungsional terhadap variabel budaya organisasi di Badan Pengawas Obat dan Makanan pusat yang menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara pejabat struktural dan pejabat fungsional terhadap variabel budaya organisasi di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat yang ditunjukkan dengan nilai nilai signifikansi (2-tailed) sebesar 0.075 lebih besar dari nilai $\alpha=0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang nyata antara pejabat struktural dan pejabat fungsional terhadap variabel budaya organisasi.

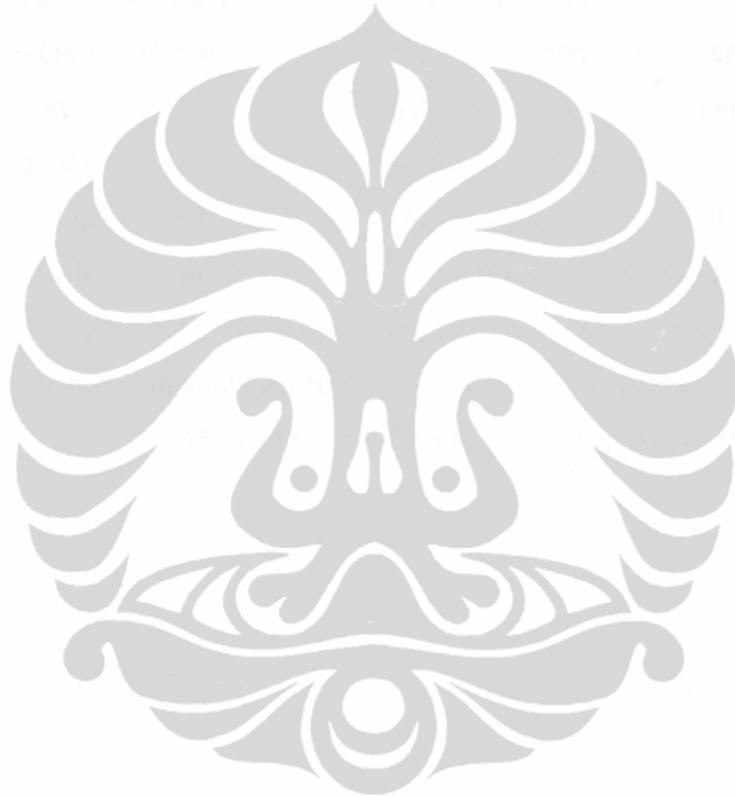
Pengujian yang kedelapan yang dilakukan pada penelitian ini terhadap ada tidaknya perbedaan antara pejabat struktural dan pejabat fungsional terhadap variabel kepemimpinan di Badan Pengawas Obat dan Makanan pusat yang menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara pejabat struktural dan pejabat fungsional terhadap variabel kepemimpinan di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat yang ditunjukkan dengan nilai nilai signifikansi (2-tailed) sebesar 0.067 lebih besar dari nilai $\alpha=0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang nyata antara pejabat struktural dan pejabat fungsional terhadap variabel kepemimpinan.

Pengujian yang kesembilan yang dilakukan pada penelitian ini terhadap ada tidaknya perbedaan antara pejabat struktural dan pejabat fungsional terhadap variabel Kompensasi di Badan Pengawas Obat dan Makanan pusat yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara pejabat struktural dan pejabat fungsional terhadap variabel Kompensasi di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat yang ditunjukkan dengan nilai nilai signifikansi (2-tailed) sebesar 0.004 lebih kecil dari nilai $\alpha=0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang nyata antara pejabat struktural dan pejabat fungsional terhadap variabel Kompensasi.

Pengujian yang kesepuluh yang dilakukan pada penelitian ini terhadap ada tidaknya perbedaan antara pejabat struktural dan pejabat fungsional terhadap

variabel Lingkungan Kerja di Badan Pengawas Obat dan Makanan pusat yang menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara pejabat struktural dan pejabat fungsional terhadap variabel Lingkungan Kerja di Badan Pengawas Obat dan Makanan Pusat yang ditunjukkan dengan nilai nilai signifikansi (2-tailed) sebesar 0.814 lebih besar dari nilai $\alpha=0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang nyata antara pejabat struktural dan pejabat fungsional terhadap variabel Lingkungan Kerja.

Lebih jauh lagi, berdasarkan nilai koefisien regresi diantara masing-masing variabel bebas dan variabel terikat, diperoleh nilai koefisien regresi antara variabel budaya organisasi (X_1) dengan variabel *employee engagement* (Y) lebih tinggi dibandingkan dengan nilai koefisien regresi variabel dependen lainnya yaitu kepemimpinan (X_2), kompensasi (X_3) dan Lingkungan Kerja (X_4) dengan variabel *employee engagement* (Y). Hal ini membuktikan bahwa faktor budaya organisasi merupakan *predictor* terkuat terhadap tumbuhnya *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan dibandingkan dengan faktor kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini merupakan usaha untuk menjawab masalah penelitian. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja
2. Dari empat faktor yang diteliti tersebut, faktor Budaya Organisasi memberi kontribusi paling tinggi dibandingkan dengan ketiga faktor lainnya terhadap tumbuhnya *employee engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan.
3. Tidak terdapat perbedaan antara pejabat struktural dan fungsional terhadap faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan kecuali untuk faktor Kompensasi yang masih terdapat perbedaan antara pejabat struktural dan pejabat fungsional

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti mencoba memberikan rekomendasi sebagai berikut :

1. Bagi Badan Pengawas Obat dan Makanan

Organisasi Badan Pengawas Obat dan Makanan sebagai Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang mengemban tugas melindungi masyarakat dari obat dan makanan yang berisiko terhadap kesehatan perlu senantiasa meningkatkan *employee engagement* di lingkungannya dengan memperhatikan beberapa faktor sebagaimana hasil penelitian ini yaitu budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja bagi seluruh pegawai yang ada di dilingkungan Badan Pengawas Obat dan Makanan.

2. Bagi Penelitian selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian serupa disarankan untuk melakukan penelitian dengan jumlah populasi yang berbeda sehingga dapat dilakukan perbandingan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Selain itu pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dengan variabel lain yang terkait dengan *employee engagement* seperti kepuasan pegawai, *work life balanced*, motivasi pegawai, dan sebagainya. Semakin tinggi tingkat *employee engagement* atau keterikatan pegawai dengan organisasi semakin baik kinerjanya dan pada gilirannya semakin baik kinerja organisasinya. Terkait dengan konsep *employee engagement* yang cenderung masih cukup baru di Indonesia, perlu juga dilakukan penelitian tentang keterkaitan *employee engagement* dengan tingkat produktivitas atau kinerja sehingga dapat diketahui bagaimana dampak *employee engagement* terhadap produktivitas atau kinerja organisasi baik untuk organisasi bisnis maupun non bisnis.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Pengawas Obat dan Makanan dan yang menjadi subyek penelitian ini adalah seluruh pegawai dengan menggunakan kuesioner yang disebar di 23 unit kerja eselon II di lingkungan Badan Pengawas Obat dan Makanan. Pada penelitian masih terdapat beberapa keterbatasan dalam pelaksanaannya antara lain: (1) Responden penelitian memiliki karakteristik yang heterogen antara lain masa kerja dan latar belakang pendidikannya. Hal ini berpengaruh terhadap kemampuan responden tersebut dalam mempersepsikan pertanyaan penelitian yang tertuang dalam bentuk kuesioner (2) Keberadaan populasi yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia belum memiliki keterwakilan pada sampel penelitian sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan alokasi waktu yang cukup.

DAFTAR REFERENSI

- Adekola, Bola. (2011). Antecedents and Consequences of Work Engagement among Managers and Professionals in Nigeria, *British Journal of Management & Economics*, 83-99
- Agus Ahyari, (1986). Analisis Pulang Pokok: Pendekatan Garis Lurus. Yogyakarta: BPFE
- Albrecht, Simon L. The Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice, Edward Elgar Publishing Inc, Massachusetts, 2010
- Allen Scott, et al. (2008). SOCIALUTIONS: Management Methods for The Social Era E-Book Edition
- Noor, Arifin.1999. Ilmu Sosial Dasar untuk IAIN, STAIN, PTAIS. Bandung: CV Pustaka Setia
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. (2010). *Essential Human Resource Management Practice : A Guide to People Management*, Kogan Page Limited
- Azwar, Syaifudin. (2007). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Badan Pengawas Obat dan Makanan, Keputusan Kepala Badan Pengawas Obat dan Makanan Nomor : 02001/SK/KBPOM Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengawas Obat dan Makanan
- Badan Pengawas Obat dan Makanan, (2012). Laporan Tahunan Badan Pengawas Obat dan Makanan Tahun 2011, Badan Pengawas Obat dan Makanan (tidak dipublikasikan)
- Bakker, A.B. and Schaufeli, W.B. (2004). Job Demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 293-315
- Bakker, Arnold B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement, *Current Directions in Psychological Science*, 265-269.
- Bakker, Arnold B. and Demerouti Evangelia. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 309-328
- Bakker, Arnold B. and Demerouti, Evangelia. (2008). Towards a model of work engagement, *Career Development International*, 209-223
- Bakker, Arnold B. and Demerouti Evangelia. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 309-327
- Bakker, Arnold B. and Leiter Michael P. (2010). Work engagement : a handbook of essential theory and research, Psychology Press 270 Madison Avenue, New York, NY 10016

- Bakker, Arnold B., Albrecht, Simon L., and Leiter, Michael P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement, *European Journal of Work and Organizational Psychology*,
- Bakker, Arnold B., et al. (2010). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology, *Journal of Work, Health and Organization*, 187-200
- Balain, S and Sparrow, P. (2009). *Engaged to Perform: A new perspective on employee engagement*, Lancaster University Management School, Lancaster
- Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah. (2011). Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi cetakan ke-6. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Bartlett, James E. II, Kotrlik, Joe W. And Higgins Chadwick C. (2001). Organizational Research: *Information Technology, Learning, and Performance Journal*,
- Bass, Bernard M. (1998). *Transformational leadership: Industry, Military and Education Impact*. London: Lawrence Erlbaum associates Publishers.
- Basyri, Yuanda Kusumawan. (2008). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Bidang SDM dan Organisasi di PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten*. Skripsi pada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia: Bandung.
- Bates, R.M. (2004). Getting Engaged. *HR Magazine*, 44-51
- Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success, *Workspan*, 48-52
- Bernthal, Paul R., *Measuring Employee Engagement*, Research of Development Dimensions International, Inc., 2006
- Bill Piersol *Employee Engagement And Power To The Edge*, Performance Improvement, vol. 46, no. 4, April 2007, International Society for Performance Improvement Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com)
- Bill Piersol. (2007). Employee Engagement And Power To The Edge, *Journal of Performance Improvement*, vol. 46, no. 4, 30-33
- Blessingwhite, Employee engagement report 2011, beyond the numbers: A practical approach for individuals, managers, and executives, Blessingwhite, Inc. Princeton, NJ
- Bowo Trahutomo Suharso. (2012). Keterikatan Budaya Perusahaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan. Jakarta
- Branham, Leigh & Hirschfeld, Mark. (2010). Re-engage, How America's best places to work inspire extra effort in extraordinary times. McGraw-Hill eBooks.
- Brummelhuis Lieve L. Ten, et al. (2012). Do new ways of working foster work engagement?, *Psicothema*, 113-120

- Buckingham, Ian P. *Brand Engagement: How Employees Make or Break Brands*, Palgrave Macmillan, New York, 2008
- Burke. (2005). *Employee Engagement*, [online]. Available: www.burke.com/EOS/prac_EmployeeEngagement.htm[2005,May4]
- Cahyono, Suharto, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, JRBI, Vol.1.
- Catteeuw, Frank; Flynn, Eileen; Vonderhorst, James, "Employee Engagement: Boosting Productivity in Turbulent Times", *Organization Development Journal*; summer 2007
- Chamidah, Nur. (1998). *Hubungan antara Moril Kerja, Keikatan Kerja, dan Hasil Kerja PT..* Skripsi pada Fakultas Psikologi Universitas Islam Bandung: Bandung.
- Chaudhary, Manmohan. (2011). The Antecedent and Consequences of Employee Engagement, *International Journal for Business, Strategy & Management*, Vol 1 No. 1 Jun 2011, pg. 1-5
- Chaudhary, Manmohan. (2011). The Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *International Journal for Business, Strategy & Management*
- Chiu, R. K., Luk, V. W., Tang, T. L. (2002), Retaining and motivating employees: compensation preferences in Hong Kong and China, *Personnel Review*. **31**, 402-431
- Cohen, Graeme and Higgins, Nicholas J. (2007). Employee Engagement: The secret of highly performing organisations, *Journal of Applied Human Capital Management*,
- Conference Board. (2006) *Employee Engagement – A review of current research and its implication*
- Cook, Sarah. *The Essential Guide to Employee Engagement – Better Business Performance through staff Satisfaction*. USA, Kogan Page, 2008
- Creswell, John W. (1998). *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: SAGE Publications
- Daniel A. Newman, David A. Harrison. (2008). Been There, Bottled That: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct "Wines"?, *Industrial and Organizational Psychology*, 31–35.
- David C. Thomas and Kerr Inkson. (2004). *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*. Berrett Koehler Publishers, Inc. San Francisco CA
- De Lacy Jonnie Catherine. (2009). Employee Engagement: The development of a three dimensional model of engagement and an exploration of its relationship with affective leader behaviours, a reasearch paper. School of Management Queensland University of Technology.
- Denison and Misra. (1995). "Toward Of Organizational Culture and Effectiveness". *Organization Science*, Vol.6, No.2, March-April

- Departemen Pendidikan Nasional. (2007). Kamus Besar Bahasa Indonesia. Balai Pustaka, Jakarta/
- Desai, Malavika, Majumdar, Bishakha, and Prabhu Ganapathy P. (2010). A Study on employee engagement in two Indian businesses. *Asian Journal of Management Research, Integrated Publishing association*, 81-97
- Endres G. M., and Mancheno-Smoak L. (2008). The Human resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organizational Development Journal*, 69-78
- Erickson, T.J. (2005). Testimony submitted before the U.S. Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions, May 26.
- Federman, Brad. Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty. Jossey-Bass A Willem Imprint, by John Wiley & Sons, Inc. USA, 2009
- Fons Trompenaars. (1998) Riding the waves of culture : understanding diversity in global business 2nd ed. McGraw-Hill
- Garber, Peter R. 50 Activities for Employee Engagement, HRD Press, Inc., Amherst, Massachusetts, 2007
- Gerungan, W. A. 1996. *Psikologi Sosial*. (edisi kedua). Bandung : PT Refika Aditama.
- Gibbons, J. (2006). Employee Engagement: A Review of Current Research and its Implications, New York: The Conference Board, November
- Gibson, James L., John M. Ivencevich, James H. Donnelly Jr. (1992). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Government of Canada. (2007). Tactics for Engagement Toolkit - Strategies for Increasing Employee Engagement. Ethos
- Grenberg dan Baron, 2000, "Assesing Construct Validity in Organizational Research, Administrative Scince Quartely
- Hamel, J., Dufour, S. and Fortin, D., (1993). *Case Study Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia Edisi dua*. Yogyakarta: BPFE.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., dan Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 268-279
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hedger, Andrienne. (2007), Five ways to strengthen your engagement and retention strategies, *Workforce Management*. 86, 31-37.

- Hemphill, J., & Coons, A. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. Stogdill & A. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau for Business Research, Ohio State University
- Holman, Peggy, Devane, Tom, and Cady Steven. (2009). *The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems*, Berrett-Koehler Publishers.
- http://www.employeesurveys.co.uk/employee_engagement_section/employee_engagement.php
- http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=1&tabel=1&daftar=1&id_subyek=12¬ab=1
- Idawati, Dwi, Setiawan, Fitri Ananda dan Fitriyana, Suziani. (2010). Rancang Bangun Budaya Engagement Pada XY Advertising, *Journal of Management and Business Review*, 13-32
- IDS (2007) Building an engaged workforce, *HR Studies Update*, IDS, London
- Iqbal, Tahir, Khan, Khawar, Iqbal, Naveed. (2012). Job Stress & Employee Engagement, *European Journal of Social Sciences*, pp.
- Imam Ghozali. (2002). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi 2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Irawaty A. Kahar. (2008). Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (*Organizational Change*) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi. *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol.4, No.1, Juni 2008
- Jacobs, T. O., and E. Jaques. (1990). Military executive leadership. In K.E. Clark and M. B. Clark, *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, Inc.
- Jerald Greenberg and Robert A. Baron. (2008). *Behavior in organizations*. Pearson Prentice Hall
- Jill Hersmen and Vicki Rosser. (2008) *Examining Work Engagement and Job Satisfaction of Staff Members in Higher Education*. (ebscohost diakses pada tanggal 3 Maret 2011)
- Johnson, Meg. (2011) "Workforce Deviance and the Business Case for Employee Engagement", *The Journal for Quality and Participation*; July 2011; 34,2; ABI/INFORM Research pg.11
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 692-724
- Kahn, W.A. (1992). To be full there: psychological presence at work. *Human Relation*, 321-349
- Kahn, William A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*,

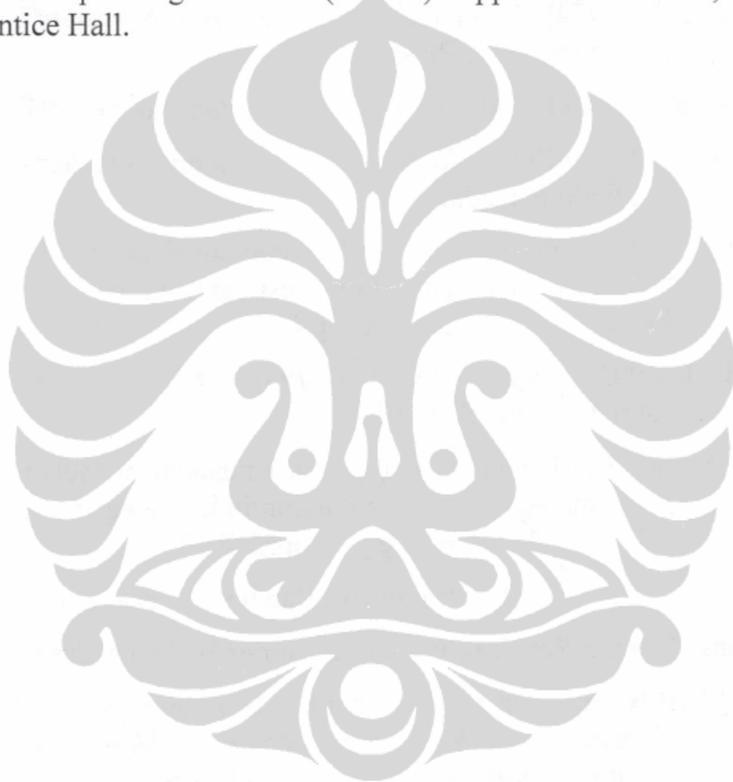
- Kaiser, Stephan, et al., *Creating Balance?*, International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011
- Kenneth W. Thomas, *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, California, 2009
- Kress, Nenette. (2005), *Engaging your employees through the power of communication*, *Workspan*.48, 26-33.
- Lee J. Colan. (2009). *Engaging the hearts and mind of all your employee*. Copyright, The Mc Graw Hill Companies, USA.
- Lies Indriyani. (2009). "Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Perawat Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi." *Jurnal Ekonomi – Manajemen – Akuntansi*, No. 26, Th. XVI, pp. 117-127
- Little, Beverly and Little, Philip. (2006). *Employee Engagement: Conceptual Issues*, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 111-120
- Loehr, Jim and Schwartz, Tony. (2003). *The power of full engagement: managing energy, not time, is the key to high performance-and personal renewal*. The Free Press, A Division of Simon & Schuster, Inc. New York.
- Macey, William H. and Schneider, Benjamin. (2008). *The Meaning of Employee Engagement*, *Industrial and Organizational Psychology*, 3–30
- MacLeod, David and Clarke, Nita. (2009). *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement, A report to Government*. Department for Business, Innovation and Skills, UK
- Mangkuprawira. (2011). *Keterikatan Karyawan Pada Perusahaan*. <http://ronawajah.wordpress.com/2011/01/12/keterikatan-karyawan-pada-perusahaan/> (diakses pada tanggal 4 Mei 2011)
- Mansoor, Narmeen, et al. (2012). *Exploring Organizational Citizenship Behavior and its Critical Link to Employee Engagement for Effectual Human Resource Management in Organizations*. *Mediterranean Journal of Social Sciences*,
- Mar'at, (1991). *Sikap Manusia Perubahan Serta Pengukurannya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Margareth, Meily dan Saragih, Susanti. (2008). *Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi*. *Journal Psychology Universitas Kristen Maranatha*: Bandung.
- Markos, Solomon and Sridevi, M. Sandhya. (2010). *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. *International Journal of Business and Management*, 89-96

- Marcus Buckingham, Curt Coffman. (1999). *First, Break All The Rules: What The World's Greatest Managers Do Differently*. Simon & Schuster Trade.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 4, BPFE, Yogyakarta
- Mas'ud. (2004). "Survey Diagnosis Organizational", Undip, Semarang
- Matthew, Kelly. (2011). *Off Balance: Getting Beyond the Work-Life Balance Myth to Personal and Professional Satisfaction*. Hudson Street Press.
- McPhie, Neil A. G. dan Rose, Mary M. (2008) *The Power of Federal Employee Engagement*. Journal a Report to The President And The Congress of The United States by The U.S. Merit Systems Protection Board.
- Meily Margaretha dan Susanti Saragih.(2008). *Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi*, The 2nd National Conference UKWMS
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass
- Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2002), *Compensation*, 7th ed., McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Moleong, Lexy J.(2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Nazir, Moh. (2003). *Metode Penelitian*. PT Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ott, Bryant. (2007). "Investors Take Note: Engagement Boosts Earnings," *The Gallup Management Journal*, June 2007
- Padmakumar Ram, and Prabhakar Gantasala V. (2011). An enquiry into the mediatory role of employee engagement: Evidence from the hotel industry in Jordan. *Far East Journal of Psychology and Business* Vol.5 No. 2 November 2011, pg. 41-59
- Padmakumar Ram, and Prabhakar Gantasala V. (2011). The Role of Employee Engagement in Work-Related Outcomes, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, pg. 47-61
- Paradise, A. (2008). *Influence engagement*. T & D, pp. 54-59
- Patton, Michael Quinn. (1991). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. London: SAGE Publications
- Presiden Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2005 tentang Perubahan Kelima Atas Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen.
- Perrin T. (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report. [Online] Available: http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?Webc=HRS/USA/2003/200309/Talent_2003.pdf (6 Februari, 2012)

- Pradeep Kumar D. and Swetha G. (2011). A Prognostic Examination of Employee Engagement from its Historical Roots, *International Journal of Trade, Economics and Finance*,
- Purwanti Wulandari dan Aurik Gustomo. (2009). Analisis Pengaruh *Total Returns* terhadap Tingkat *Engagement* Dosen Institut Teknologi Bandung
- Quantum Workplace. (2012). Employee Engagement Trends Report, quantum workplace.com
- Reksoatmodjo, N.T (2007). *Statistika Untuk Psikologi dan Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Renard, M. K. (2008), It's all about the money: Chris and Pat compare salaries, *Journal of Management Education*. 32, 248-261
- Richard M. Hodgetts, Fred Luthans & Jonathan P. Doh. (2006). *International Management: Culture Strategy and Behavior*. McGraw-Hill.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, 36-39
- Riduwan. (2008). *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru-Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung : Alfabeta.
- Robinson D, Perryman S, Hayday S. (2004). The Drivers of Employee Engagement, Report 408, Institute for Employment Studies
- Robbin, Stephen P. (2007). *Organizational Behavior*. Jakarta: Erlangga
- Robison, J. (2007). Successfully forging a new path. *Gallup Management Journal* [online] Available: <http://gmj.gallup.com> [Accessed: 24 April 2012]
- Robbins, P. S. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi Jilid 2*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Saks Alan M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 600-619
- Schaufeli, Wilmar B. and Bakker, Arnold B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315
- Schiemann, William A. (2011). *Alignment Capability Engagement*. Jakarta: PPM Manajemen
- Seijts, Gerard H. and Crim, Dan. (2006). What Engages Employees The Most or, The Ten C's of employee engagement, *Ivey Business Journal Online*, pg 1-5
- Siagian, P. Sondang. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Siddhanta, Abhijit and Debalina, Roy. (2010). Employee engagement - Engaging the 21st century workforce, *Asian Journal of Management Research*, 170-189
- Soekarso, dkk. (2010). *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Sofiana, Anisa. (2010). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Partisipasi Kerja Pegawai (studi deskriptif pada unit kerja di Dinas Pendidikan Kota Bandung)*. Skripsi pada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia: Bandung.
- Sofyan Yamin dan Heri Kurniawan. (2009). *SPSS Complete: Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*. Penerbit Salemba Infotek. Jakarta.
- Spillane, James P. *Distributed leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 2006
- Stake, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research: Perspective in Practice*. London: Sage
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research*. New York: Free Press
- Suryabrata, Sumadi. (2004). *Metode Penelitian*. Jakarta : PT Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Thomas, C.H. (2007). "A New Measurement Scale for Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test and Replication" dalam *Academy of Management Proceedings*, pp. 1-6
- Tritch, T (2003), *Engagement Drives Result at New Century*. Gallup Management Journal, September 2011
- Trimahanani, E, Membangun Employee Engagement Melalui Budaya Perusahaan, http://management.co.id/column/index/category/leadership_corp_culture/2279/10, diunduh tanggal 1 april 2012
- Umam. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009 Tentang Kesehatan
- U.S. Merit Systems Protection Board. (2009), *A Report to the President and the Congress of the United States : Managing for Engagement – Communication, Connection, and Courage*
- U.S. Merit Systems Protection Board, *The Power of Federal Employee Engagement*, Washington, DC, 2008. *Engagement Driver Two: Satisfaction With Leadership*
- Wahl, Douglas, Singh, Gangaram. (2006), Using continuation pay to combat turnover: an evaluation, *Compensation and Benefits Review*. 38, 20-35.
- Walgito, B. (2001). *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: UGM.
- Waridin dan Masrukhin, 2006, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", *Ekobis*, Vol.7, No.2.
- Watson Charles. (2009). Leaders Must Narrow the Employee Engagement Gap. *FTI Journal*, pg. 25-27
- Watson Wyatt (2008), *Driving Employee Engagement in Global Workforce*

- Wellins, Richard, et al .(2010) .*Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage*. Journal of Development Dimensions International, Inc., MMV. All rights reserved.
- Xiao, Honggen., & Smith, Stephen L.J. (2006) Case studies in tourism research: A state-of-the-art analysis. *Tourism Management* 27 (2006): 738–749
- Yin, Robert K. (2004). *Complementary Methods for Research in Education (3rd Edition)*. Washington: American Education Research Association
- Yukl, A.G. (1998). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*.Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta:Prenhallindo.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.



KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Saya Yan Hermawan (NRM: 1006798240), mahasiswa program pendidikan Magister Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia - Universitas Indonesia yang tengah menyelesaikan tugas akhir berupa tesis penelitian yang berjudul “**Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement* di Badan Pengawas Obat dan Makanan**”. Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan jawaban atas pernyataan-pernyataan yang tersedia dengan mengisi kuesioner berikut.

Seluruh data yang terkumpul melalui kuesioner ini murni untuk tujuan pendidikan dan akan diperlakukan sesuai dengan kode etik ilmiah. Setiap jawaban serta identitas Bapak/Ibu saya jamin kerahasiaannya. Kejujuran Bapak/Ibu/Saudara dalam mengisi kuesioner ini sangat diharapkan.

Atas kerjasamanya saya ucapkan terima kasih

Salam,

Yan Hermawan

INFORMASI UMUM RESPONDEN:

Berikan tanda silang (“X”) pada kolom jawaban yang telah disediakan

1. Jenis Kelamin

<input type="checkbox"/>	Laki-laki
<input type="checkbox"/>	Perempuan

2. Tingkat Pendidikan

<input type="checkbox"/>	≤ SMA
<input type="checkbox"/>	D3
<input type="checkbox"/>	S1
<input type="checkbox"/>	S2/Profesi
<input type="checkbox"/>	S3

3. Jenis Pekerjaan

<input type="checkbox"/>	Operasional / Lapangan
<input type="checkbox"/>	Administratif / di kantor

4. Usia

<input type="checkbox"/>	Kurang dari 25 tahun
<input type="checkbox"/>	25 – 35 tahun
<input type="checkbox"/>	35 – 45 tahun
<input type="checkbox"/>	Lebih dari 45 tahun

5. Masa Kerja

<input type="checkbox"/>	Kurang dari 2 tahun
<input type="checkbox"/>	2 – 6 tahun
<input type="checkbox"/>	6 - 10 tahun
<input type="checkbox"/>	Lebih dari 10 tahun

6. Jenis Jabatan

<input type="checkbox"/>	Struktural
<input type="checkbox"/>	Fungsional Umum/Tertentu

Petunjuk pengisian :

1. Di bawah ini Anda akan menjumpai sejumlah pernyataan yang menggambarkan tentang kondisi di Organisasi tempat Anda bekerja. Anda diminta memberikan pendapat tentang pernyataan-pernyataan yang menurut Anda paling sesuai dengan kondisi saat ini.
2. Bubuhkan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan untuk pilihan jawaban yang menurut Anda paling tepat.

Keterangan :

- SS Sangat Setuju
 S Setuju
 RG Ragu-Ragu
 TS Tidak Setuju
 STS Sangat Tidak Setuju

Kuesioner tentang Budaya Organisasi

NO	PERNYATAAN	SS	S	RG	TS	STS
1	Instansi kami selalu memperhatikan lingkungan sekitar					
2	Dalam melayani pelanggan, kami senantiasa bersikap ramah dan berbicara sopan					
3	Visi dan Misi yang ditetapkan Instansi sudah tepat					
4	Saya selalu menggunakan mesin absensi (mengisi daftar hadir) setiap masuk dan pulang kerja					
5	Instansi selalu mendorong kami untuk mengisi waktu dengan kegiatan yang bermanfaat.					
6	Dalam melakukan pekerjaan saya senantiasa memperhitungkan waktu.					
7	Dalam berkomunikasi sesama pegawai di lingkungan kerja, kami senantiasa menghormati pegawai yang lebih senior					
8	Instansi selalu mendorong kami untuk mampu menerima tugas dan tanggungjawab serta dapat diberi kepercayaan					
9	Instansi selalu memberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat, karena menurut saya itu menjadi pelajaran yang berharga					
10	Pada umumnya pegawai di instansi ini memiliki disiplin yang tinggi, baik dalam kehadiran, pergaulan maupun dalam kinerja					
11	Target kinerja yang ditetapkan instansi menurut saya tidak mungkin tercapai					
12	Instansi menuntut saya untuk berorientasi pada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja					
13	Di instansi ini pegawai pada umumnya sudah memiliki pola kerja yang baik					
14	Setiap pegawai sudah mengetahui hak dan kewajibannya masing-masing					
15	Kerjasama dalam usaha mencapai tujuan lebih diutamakan dalam bekerja					

Kuesioner tentang Kepemimpinan

NO	PERNYATAAN	SS	S	RG	TS	STS
1	Pimpinan senantiasa berpartisipasi dalam kegiatan kelompok					
2	Pimpinan memberikan tugas sesuai dengan minat pegawainya					
3	Pimpinan sering mengikutsertakan Saya bersama-sama merumuskan suatu tujuan dari program yang dilaksanakan					
4	Pimpinan saya mempunyai sifat yang menyenangkan					
5	Pimpinan memberi kesempatan kepada pegawai untuk berkonsultasi					
6	Pimpinan memberikan kesempatan kepada saya untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya					
7	Pimpinan tempat saya bekerja memberikan hadiah kepada pegawai agar selalu bersemangat bekerja					
8	Pimpinan menggunakan hukuman untuk mengontrol para pegawainya					
9	Pimpinan selalu memberi semangat kepada pegawai apabila target kegiatan/program saya belum tercapai					
10	Pimpinan memberi kesempatan kepada saya untuk mendiskusikan masalah-masalah yang berhubungan dengan kesulitan pelaksanaan tugas					
11	Pimpinan menetapkan tujuan yang perlu dicapai pegawai					
12	Pimpinan menetapkan batas waktu pekerjaan bagi pegawai					
13	Pimpinan memberikan arahan spesifik dalam melaksanakan pekerjaan					
14	Pimpinan menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan reguler tentang kemajuan pelaksanaan pekerjaan					
15	Pimpinan memberikan dukungan dan dorongan kepada pegawai					
16	Pimpinan melibatkan pegawai dalam diskusi tentang aktivitas kerja					
17	Pimpinan memudahkan interaksi/hubungan diantara pegawai					
18	Pimpinan memberikan penghargaan atas prestasi pegawai					

Kuesioner tentang Kompensasi

NO	PERNYATAAN	SS	S	RG	TS	STS
1	Gaji yang Saya terima sudah sesuai dengan apa yang telah saya lakukan untuk instansi					
2	Insentif yang diberikan oleh instansi sesuai dengan harapan saya					
3	Instansi memberikan bonus sesuai dengan kinerja yang telah Saya berikan					
4	Besarnya Tunjangan Hari Raya yang diberikan oleh Instansi sesuai dengan harapan Saya					
5	Besarnya Tunjangan Hari Tua membuat Saya merasa aman untuk bekerja di Instansi					
6	Instansi melakukan liburan bersama dengan menggunakan dana Instansi					
7	Tunjangan yang diberikan kepada pegawai oleh instansi sudah dilakukan secara adil terhadap pegawai sesuai dengan kinerjanya					
8	Imbalan yang saya terima sudah sesuai dengan tingkat pendidikan saya					
9	Imbalan yang Saya terima dari instansi membuat saya bersemangat dalam bekerja					
10	Saya akan berusaha mencapai prestasi terbaik karena akan dapat meningkatkan besaran imbalan					
11	Imbalan yang Saya terima di Instansi ini setara dengan besaran imbalan yang diberikan oleh instansi lain yang sejenis					
12	Pemberian uang makan setiap hari sudah adil dan terbuka					
13	Pemberian liburan diberikan hanya kepada pegawai senior sudah adil					
14	Instansi sangat memperhatikan pegawai yang akan memasuki masa purna bakti (pensiun)					
15	Saya dapat memenuhi kebutuhan Saya dengan menjadi karyawan di Badan POM					

Kuesioner tentang Lingkungan Kerja

NO	PERNYATAAN	SS	S	RG	TS	STS
1	Saya sangat menikmati kondisi lingkungan kerja saya					
2	Keamanan lingkungan kerja membuat saya merasa nyaman dalam bekerja					
3	Saya sangat senang berada di kantor karena lingkungannya bersih					
4	Sarana kerja yang ada di instansi tempat saya bekerja cukup membantu Saya dalam menjalankan tugas					

NO	PERNYATAAN	SS	S	RG	TS	STS
5	Cahaya yang tidak jelas memperlambat Saya dalam menyelesaikan pekerjaan					
6	Saya senantiasa menjaga kenyamanan di tempat kerja					
7	Suasana tempat kerja Saya memberikan kenyamanan untuk bekerja.					
8	Kualitas udara di sekitar ruangan Saya bekerja baik.					
9	Ventilasi di dalam ruangan kerja Saya baik					
10	Rekan-rekan kerja saya sangat membantu apabila saya mengalami hambatan dalam bekerja					
11	Fasilitas yang ada terpelihara dengan baik sehingga selalu siap digunakan untuk memberikan pelayanan kepada pengguna jasa					
12	Fasilitas yang ada terpelihara dengan baik sehingga selalu siap digunakan untuk memberikan pelayanan kepada pengguna jasa					
13	Fasilitas dan sarana kerja yang ada ditempat kerja Saya sudah sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada saat ini					
14	Saya tidak pernah merasa terasing di tempat kerja Saya					
15	Atasan/rekan kerja saya peduli dengan saya					

Kuesioner tentang *Employee Engagement*

NO	PERNYATAAN	SS	S	RG	TS	STS
1	Saya mengetahui yang diharapkan dari pekerjaan saya					
2	Saya mengetahui tanggungjawab pekerjaan saya					
3	Saya mengetahui batasan pekerjaan saya					
4	Saya sudah memiliki dan memahami uraian tugas jabatan yang saya duduki saat ini					
5	Saya memiliki materi dan peralatan yang saya perlukan untuk bekerja dengan benar					
6	Saya sudahkan melakukan yang terbaik yang bisa saya lakukan setiap hari?					
7	Dalam 7 hari terakhir, Saya mendapat pengakuan atas kinerja yang saya lakukan					
8	Di tempat kerja, pendapat saya dihargai					
9	Misi organisasi saya membuat saya berfikir bahwa pekerjaan saya penting					
10	Rekan kerja berkomitmen untuk menjaga kualitas kerja					

NO	PERNYATAAN	SS	S	RG	TS	STS
11	Saya memiliki sahabat di tempat kerja					
12	dalam 6 bulan terakhir, rekan kerja saya menyampaikan kemajuan pekerjaan saya					
13	Saya merasa bahwa pekerjaan Saya saat ini sangat berarti bagi kehidupan Saya					
14	Saya dapat mengatasi kesenjangan yang Saya temukan di instansi terkait dengan pekerjaan Saya					
15	Saya dapat mencari solusi ketika menemui permasalahan atau konflik yang berhubungan dengan pekerjaan Saya					
16	Pengalaman yang Saya miliki mendukung pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Saya					
17	Saya dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan keterampilan yang saya miliki					
18	Pimpinan di Instansi Saya memberikan kepercayaan penuh terhadap bawahannya					

Atas kerjasama Bapak/Ibu dicapkan terima kasih



LAMPIRAN B

HASIL OLAHAN DATA STATISTIK DENGAN SPSS 14.0

1. Hasil olahan validitas dan reliabilitas instrumen n = 30

a. Hasil Validitas dan reliabilitas instrumen *Employee Engagement* (Y)

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	24

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.7333	.86834	30
VAR00002	3.8000	1.09545	30
VAR00003	3.4000	.89443	30
VAR00004	3.1333	1.10589	30
VAR00005	3.3667	1.03335	30
VAR00006	3.6000	.93218	30
VAR00007	3.7333	.90719	30
VAR00008	3.0000	.94686	30
VAR00009	3.4333	.93526	30
VAR00010	3.2667	.94443	30
VAR00011	3.4667	.68145	30
VAR00012	3.4333	.85836	30
VAR00013	3.3667	.76489	30
VAR00014	3.7667	1.00630	30
VAR00015	2.9000	.71197	30
VAR00016	3.0667	.94443	30
VAR00017	3.0667	.86834	30
VAR00018	3.4667	.93710	30
VAR00019	3.5333	.89955	30
VAR00020	3.6667	.95893	30
VAR00021	3.3000	.79438	30
VAR00022	3.0000	.87099	30
VAR00023	3.3667	.85029	30
VAR00024	3.1667	.74664	30

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	77.3000	149.390	.745	.913
VAR00002	77.2333	144.185	.782	.912
VAR00003	77.6333	148.723	.754	.913
VAR00004	77.9000	150.921	.509	.918
VAR00005	77.6667	145.609	.773	.912
VAR00006	77.4333	149.633	.678	.914
VAR00007	77.3000	152.562	.561	.917
VAR00008	78.0333	161.620	.143	.924
VAR00009	77.6000	148.593	.723	.914
VAR00010	77.7667	148.944	.700	.914
VAR00011	77.5667	154.047	.677	.915
VAR00012	77.6000	151.972	.626	.915
VAR00013	77.6667	154.437	.576	.917
VAR00014	77.2667	155.582	.373	.920
VAR00015	78.1333	162.809	.146	.923
VAR00016	77.9667	153.826	.480	.918
VAR00017	77.9667	158.378	.313	.921
VAR00018	77.5667	148.254	.738	.913
VAR00019	77.5000	150.741	.653	.915
VAR00020	77.3667	146.930	.779	.912
VAR00021	77.7333	154.133	.568	.917
VAR00022	78.0333	163.757	.065	.925
VAR00023	77.6667	155.057	.481	.918
VAR00024	77.8667	160.740	.246	.921

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
81.0333	165.964	12.88272	24

Hasil Validitas dan reliabilitas instrumen Budaya Organisasi (X₁)

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	21

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.3667	.99943	30
VAR00002	3.0667	.98027	30
VAR00003	3.3000	.95231	30
VAR00004	3.7333	.82768	30
VAR00005	3.4000	.81368	30
VAR00006	3.9000	.99481	30
VAR00007	3.4333	.81720	30
VAR00008	3.3333	.84418	30
VAR00009	3.3667	.76489	30
VAR00010	3.5000	.90019	30
VAR00011	3.1667	.83391	30
VAR00012	3.1667	1.01992	30
VAR00013	2.7667	.85836	30
VAR00014	3.2000	.71438	30
VAR00015	3.2667	.73968	30
VAR00016	2.8667	1.13664	30
VAR00017	3.1667	.74664	30
VAR00018	3.1333	.86037	30
VAR00019	3.2667	.82768	30
VAR00020	3.3333	.84418	30
VAR00021	3.5333	.89955	30

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	65.9000	95.817	-.172	.884
VAR00002	66.2000	85.752	.371	.864
VAR00003	65.9667	84.792	.442	.861
VAR00004	65.5333	84.878	.517	.859
VAR00005	65.8667	88.120	.305	.866
VAR00006	65.3667	84.930	.410	.863
VAR00007	65.8333	83.592	.615	.856
VAR00008	65.9333	82.823	.645	.854
VAR00009	65.9000	86.024	.482	.860
VAR00010	65.7667	84.323	.503	.859
VAR00011	66.1000	82.300	.691	.853
VAR00012	66.1000	80.714	.638	.854
VAR00013	66.5000	87.983	.293	.866
VAR00014	66.0667	88.133	.358	.864
VAR00015	66.0000	83.655	.683	.854
VAR00016	66.4000	88.386	.176	.874
VAR00017	66.1000	84.645	.600	.857
VAR00018	66.1333	84.326	.530	.858
VAR00019	66.0000	83.724	.596	.856
VAR00020	65.9333	82.064	.697	.853
VAR00021	65.7333	84.754	.476	.860

b. Hasil Validitas dan reliabilitas instrumen Kepemimpinan (X₂)

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	22

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.2000	.76112	30
VAR00002	3.3333	.92227	30
VAR00003	3.3333	.84418	30
VAR00004	3.5000	.73108	30
VAR00005	3.3000	.83666	30
VAR00006	2.8667	.77608	30
VAR00007	3.0667	.58329	30
VAR00008	3.1667	.79148	30
VAR00009	3.2000	.71438	30
VAR00010	2.8667	.73030	30
VAR00011	3.3000	.91539	30
VAR00012	3.1667	.83391	30
VAR00013	3.0667	.86834	30
VAR00014	3.1667	.74664	30
VAR00015	2.6667	.88409	30
VAR00016	3.2000	.84690	30
VAR00017	3.2333	.97143	30
VAR00018	3.3333	.71116	30
VAR00019	3.5667	.97143	30
VAR00020	3.4667	.97320	30
VAR00021	3.1333	1.22428	30
VAR00022	2.8333	1.14721	30

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	66.7667	106.116	.310	.893
VAR00002	66.6333	102.378	.446	.890
VAR00003	66.6333	101.068	.576	.886
VAR00004	66.4667	104.326	.448	.889
VAR00005	66.6667	103.126	.455	.889
VAR00006	67.1000	102.507	.537	.887
VAR00007	66.9000	105.679	.461	.890
VAR00008	66.8000	101.752	.574	.886
VAR00009	66.7667	102.392	.598	.886
VAR00010	67.1000	103.197	.527	.888
VAR00011	66.6667	105.333	.286	.894
VAR00012	66.8000	99.545	.680	.883
VAR00013	66.9000	104.852	.334	.892
VAR00014	66.8000	100.097	.729	.883
VAR00015	67.3000	105.390	.296	.894
VAR00016	66.7667	100.116	.632	.885
VAR00017	66.7333	98.202	.644	.884
VAR00018	66.6333	102.033	.627	.886
VAR00019	66.4000	100.731	.506	.888
VAR00020	66.5000	100.672	.509	.888
VAR00021	66.8333	99.040	.452	.891
VAR00022	67.1333	98.947	.495	.889

c. Hasil Validitas dan reliabilitas instrumen **Kompensasi (X₃)**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.896	17

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2.8667	1.07425	30
VAR00002	3.4000	.93218	30
VAR00003	3.2333	.97143	30
VAR00004	3.3333	.84418	30
VAR00005	3.1000	.80301	30
VAR00006	3.5667	.81720	30
VAR00007	3.3000	.74971	30
VAR00008	3.3333	.80230	30
VAR00009	3.1667	.91287	30
VAR00010	3.2000	1.03057	30
VAR00011	3.4333	.93526	30
VAR00012	3.3000	.83666	30
VAR00013	3.5667	.72793	30
VAR00014	3.6000	.72397	30
VAR00015	3.5333	.77608	30
VAR00016	3.5667	.67891	30
VAR00017	3.3333	.75810	30

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	53.9667	70.309	.405	.897
VAR00002	53.4333	67.357	.689	.885
VAR00003	53.6000	69.834	.492	.892
VAR00004	53.5000	73.983	.280	.899
VAR00005	53.7333	71.099	.518	.891
VAR00006	53.2667	72.547	.399	.895
VAR00007	53.5333	70.326	.626	.888
VAR00008	53.5000	68.879	.694	.885
VAR00009	53.6667	67.678	.683	.885
VAR00010	53.6333	71.482	.357	.898
VAR00011	53.4000	66.731	.730	.883
VAR00012	53.5333	71.430	.469	.893
VAR00013	53.2667	69.789	.694	.886
VAR00014	53.2333	71.013	.592	.889
VAR00015	53.3000	69.459	.673	.886
VAR00016	53.2667	71.789	.566	.890
VAR00017	53.5000	70.121	.636	.887

d. Hasil Validitas dan reliabilitas instrumen Lingkungan Kerja (X₄)

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	18

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2.9000	1.18467	30
VAR00002	2.9333	1.20153	30
VAR00003	3.0333	1.09807	30
VAR00004	2.6333	1.03335	30
VAR00005	2.9667	.96431	30
VAR00006	3.0000	1.08278	30
VAR00007	2.8667	1.16658	30
VAR00008	2.8333	1.14721	30
VAR00009	2.8667	1.19578	30
VAR00010	3.0667	1.11211	30
VAR00011	3.2000	1.03057	30
VAR00012	3.2000	1.18613	30
VAR00013	3.1333	1.04166	30
VAR00014	3.0667	.98027	30
VAR00015	3.0000	.74278	30
VAR00016	3.1667	.91287	30
VAR00017	3.3333	.95893	30
VAR00018	3.1000	.99481	30

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	51.4000	93.697	.749	.847
VAR00002	51.3667	93.895	.728	.848
VAR00003	51.2667	97.926	.605	.855
VAR00004	51.6667	104.299	.328	.866
VAR00005	51.3333	99.747	.603	.855
VAR00006	51.3000	102.976	.370	.864
VAR00007	51.4333	101.082	.420	.863
VAR00008	51.4667	95.913	.670	.851
VAR00009	51.4333	98.668	.513	.858
VAR00010	51.2333	102.116	.397	.863
VAR00011	51.1000	103.128	.387	.864
VAR00012	51.1000	99.886	.464	.861
VAR00013	51.1667	103.454	.366	.864
VAR00014	51.2333	103.289	.403	.863
VAR00015	51.3000	107.597	.269	.867
VAR00016	51.1333	104.189	.390	.863
VAR00017	50.9667	103.068	.426	.862
VAR00018	51.2000	102.028	.461	.861



LAMPIRAN C

HASIL OLAHAN DATA STATISTIK DENGAN SPSS 14.0

Hasil Analisis Regresi $X_1, X_2, X_3,$ dan X_4 Terhadap Y

a. Regression

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Empl_engmt	65.0683	8.67618	293
Bud_org	54.2150	7.57914	293
Kepemimpinan	64.0853	10.30708	293
Kompensasi	49.8942	12.02505	293
Lingk_kerja	41.8601	7.77185	293

Correlations						
		Empl_engmt	Bud_org	Kepemimpinan	Kompensasi	Lingk_kerja
Pearson Correlation	Empl_engmt	1.000	.721	.675	.372	.276
	Bud_org	.721	1.000	.709	.164	.222
	Kepemimpinan	.675	.709	1.000	.195	.141
	Kompensasi	.372	.164	.195	1.000	-.184
	Lingk_kerja	.276	.222	.141	-.184	1.000
Sig. (1-tailed)	Empl_engmt	.	.000	.000	.000	.000
	Bud_org	.000	.	.000	.002	.000
	Kepemimpinan	.000	.000	.	.000	.008
	Kompensasi	.000	.002	.000	.	.001
	Lingk_kerja	.000	.000	.008	.001	.
N	Empl_engmt	293	293	293	293	293
	Bud_org	293	293	293	293	293
	Kepemimpinan	293	293	293	293	293
	Kompensasi	293	293	293	293	293
	Lingk_kerja	293	293	293	293	293

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingk_kerja, Kepemimpinan, Kompensasi, Bud_org		Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Empl_engmt

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 ^a	.661	.656	5.08804

a. Predictors: (Constant), Lingk_kerja, Kepemimpinan, Kompensasi, Bud_org

b. Dependent Variable: Empl_engmt

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14524.85	4	3631.212	140.265	.000 ^a
	Residual	7455.786	288	25.888		
	Total	21980.63	292			

a. Predictors: (Constant), Lingk_kerja, Kepemimpinan, Kompensasi, Bud_org

b. Dependent Variable: Empl_engmt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	3.852	2.747		1.402	.162	-1.555	9.258						
	Bud_org	.488	.057	.426	8.593	.000	.376	.600	.721	.452	.295	.479	2.089	
	Kepemimpinan	.245	.041	.291	5.930	.000	.163	.326	.675	.330	.204	.491	2.038	
	Kompensasi	.203	.026	.281	7.810	.000	.152	.254	.372	.418	.268	.911	1.098	
	Lingk_kerja	.215	.040	.192	5.317	.000	.135	.294	.276	.299	.182	.901	1.110	

a. Dependent Variable: Empl_engmt

Coefficient Correlations^a

Model			Lingk_kerja	Kepemimpinan	Kompensasi	Bud_org
1	Correlations	Lingk_kerja	1.000	-.002	.228	-.188
		Kepemimpinan	-.002	1.000	-.110	-.687
		Kompensasi	.228	-.110	1.000	-.079
		Bud_org	-.188	-.687	-.079	1.000
		Covariances	Lingk_kerja	.002	-3E-006	.000
Kepemimpinan	-2.55E-006		.002	.000	-.002	
Kompensasi	.000		.000	.001	.000	
Bud_org	.000		-.002	.000	.003	

a. Dependent Variable: Empl_engmt

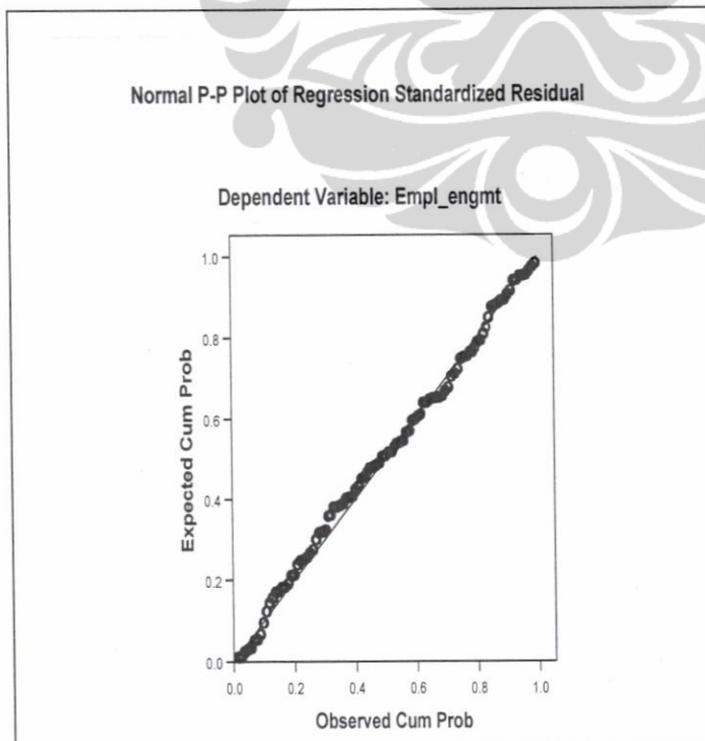
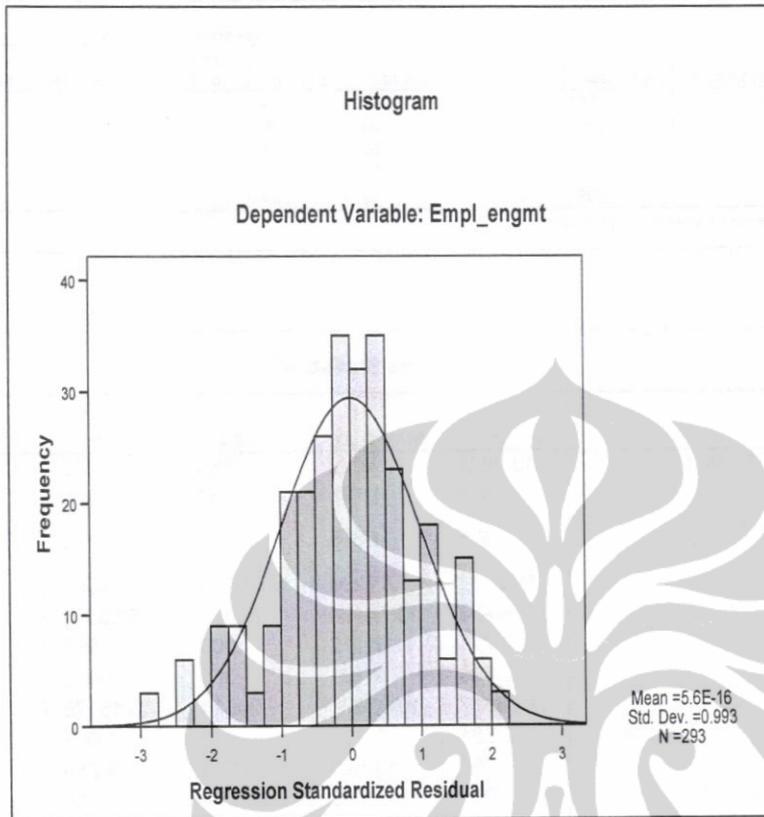
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Bud org	Kepemim pinan	Kompensasi	Lingk kerja
1	1	4.906	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.054	9.550	.00	.00	.00	.62	.17
	3	.025	14.117	.00	.06	.18	.20	.46
	4	.010	22.686	.91	.00	.14	.17	.36
	5	.006	28.451	.08	.94	.68	.00	.00

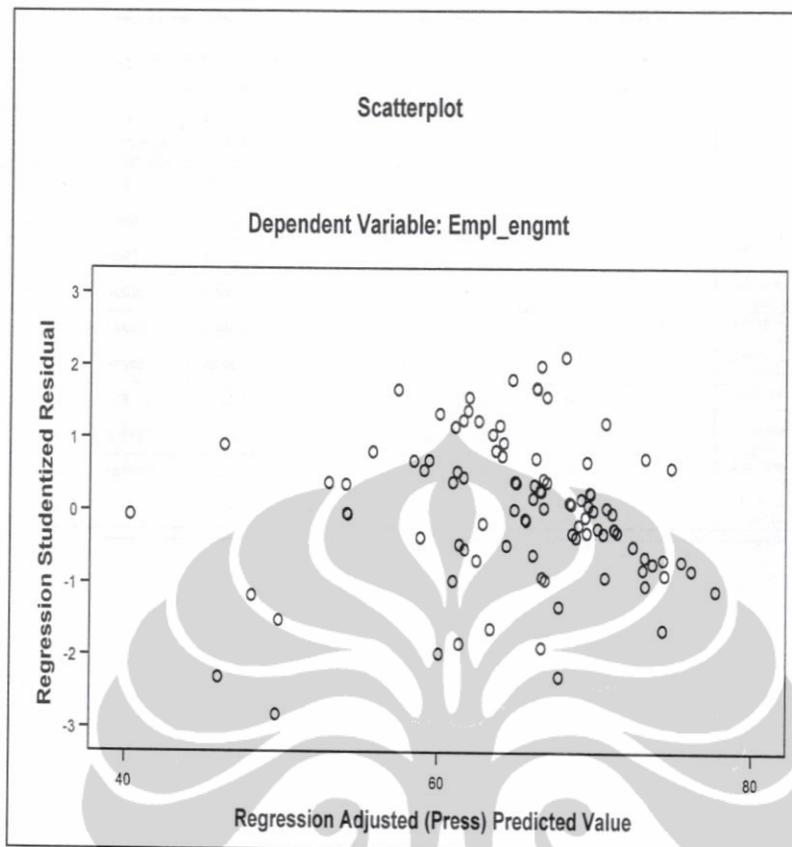
a. Dependent Variable: Empl_engmt

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	40.2921	77.4028	65.0683	7.05285	293
Std. Predicted Value	-3.513	1.749	.000	1.000	293
Standard Error of Predicted Value	.335	1.315	.636	.193	293
Adjusted Predicted Value	40.3131	77.7298	65.0734	7.04351	293
Residual	-14.09928	10.74424	.00000	5.05307	293
Std. Residual	-2.771	2.112	.000	.993	293
Stud. Residual	-2.826	2.121	-.001	1.003	293
Deleted Residual	-14.65877	10.83971	-.00514	5.15178	293
Stud. Deleted Residual	-2.861	2.134	-.001	1.006	293
Mahal. Distance	.267	18.523	3.986	3.288	293
Cook's Distance	.000	.063	.004	.008	293
Centered Leverage Value	.001	.063	.014	.011	293

a. Dependent Variable: Empl_engmt

b. Chart





c. T-Test

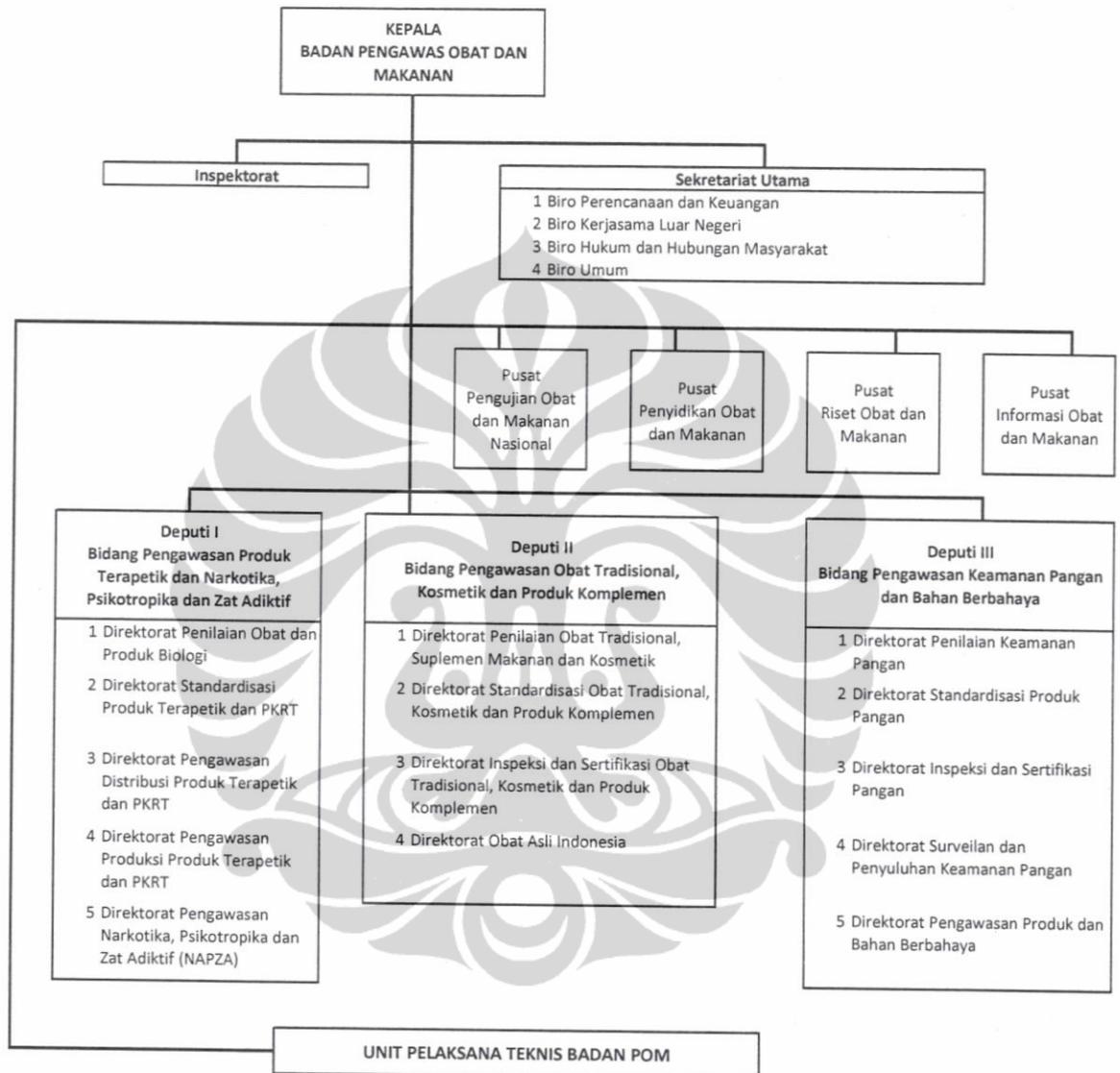
Group Statistics					
	JABATAN	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Empl_engmt	Struktural	69	64.2319	9.81617	1.18173
	Fungsional	224	65.3259	8.30074	.55462
Bud_org	Struktural	69	52.7971	8.07425	.97203
	Fungsional	224	54.6518	7.38403	.49337
Kepemimpinan	Struktural	69	62.1014	11.23564	1.35261
	Fungsional	224	64.6964	9.95086	.66487
Kompensasi	Struktural	69	53.4928	11.69166	1.40751
	Fungsional	224	48.7857	11.93400	.79737
Lingk_kerja	Struktural	69	41.6667	7.92366	.95390
	Fungsional	224	41.9196	7.74149	.51725

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Empl_engmt	Equal variances assumed	3.229	.073	-9.16	291	.361	-1.09401	1.19491	-3.44577	1.25775
	Equal variances not assumed			-8.38	99.779	.404	-1.09401	1.30540	-3.68396	1.49595
Bud_org	Equal variances assumed	1.313	.253	-1.784	291	.075	-1.85468	1.03965	-3.90088	.19151
	Equal variances not assumed			-1.701	105.416	.092	-1.85468	1.09007	-4.01598	.30662
Kepemimpinan	Equal variances assumed	1.781	.183	-1.836	291	.067	-2.59498	1.41340	-5.37676	.18680
	Equal variances not assumed			-1.722	102.996	.088	-2.59498	1.50719	-5.58413	.39417
Kompensasi	Equal variances assumed	.000	.985	2.878	291	.004	4.70704	1.63539	1.48835	7.92573
	Equal variances not assumed			2.910	115.038	.004	4.70704	1.61768	1.50274	7.91134
Lingk_kerja	Equal variances assumed	.022	.883	-2.36	291	.014	-.25298	1.07180	-2.36243	1.85648
	Equal variances not assumed			-2.233	110.943	.016	-.25298	1.06511	-2.40321	1.89726



Lampiran D

Struktur Organisasi Badan Pengawas Obat dan Makanan



Sumber : Badan Pengawas Obat dan Makanan, 2012