



UNIVERSITAS INDONESIA

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
STUDI KASUS PADA PT BURSA EFEK INDONESIA

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen

NI WAYAN YADNYAWATI

1006794021

FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM  
JAKARTA  
JULI 2012

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Ni Wayan Yadnyawati  
NPM : 1006794021  
Tanda Tangan :   
Tanggal : 17 Juli 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Ni Wayan Yadnyawati  
NPM : 1006794021  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap  
*Employee Engagement*, Studi Kasus pada PT Bursa  
Efek Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Tigor Pangaribuan, MBA



Tim Penguji : Dr. Aryana Satriya (Ketua)



: Dr. Budi Widjaja Soetjipto (Anggota)



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 17 Juli 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, 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 Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Selama pelaksanaan penelitian hingga terselesaikannya penulisan tesis ini, penulis telah banyak mendapatkan bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, baik berupa pemikiran, motivasi, dan dukungan. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Rhenald Kasali, Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
2. Bapak Tigor Pangaribuan, MBA selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga untuk membimbing, mengarahkan, dan memotivasi penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
3. Dr. Bambang Wiharto, selaku Dosen MMUI yang telah bersedia meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga untuk membimbing penulis dalam melakukan analisis statistik, sehingga karya akhir ini dapat diselesaikan.
4. Dr. Aryana Satrya, selaku Dosen Penguji sidang yang telah memberi masukan untuk penyempurnaan tesis ini.
5. Dr. Budi Widjaja Soetjipto, selaku Dosen Penguji sidang yang telah memberi masukan untuk penyempurnaan tesis ini.
6. Seluruh tim Dosen Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman berharga sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikannya di MMUI dengan baik.
7. Seluruh karyawan/karyawati MMUI yang telah banyak memberikan pelayanan terbaik demi kelancaran proses kegiatan belajar di MMUI, dan atas bantuannya dalam proses penyusunan karya akhir ini.
8. Suami tercinta, Gede Mahardika yang selalu memberikan dukungan, semangat, meluangkan waktu untuk menemani penulis dari sejak awal

ujian masuk MM, selama penulis mengikuti perkuliahan, hingga proses penyusunan karya akhir.

9. Keluarga tercinta, Bapak, Ibu, dan Adik yang telah memberikan doa dan semangat kepada penulis.
10. Manajemen PT Bursa Efek Indonesia, yang telah memberikan kesempatan dan beasiswa kepada penulis untuk mengikuti pendidikan S2 di MMUI
11. Divisi SDM PT Bursa Efek Indonesia, MbK Mety, Rekan-rekan di Unit PSDM dan Personalia yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis
12. Teman-teman H101, yang telah membuat suasana kuliah menjadi menyenangkan, kebersamaan, dan bantuan yang diberikan, baik dalam masa perkuliahan maupun selama proses penyusunan karya akhir ini.
13. Para responden dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam tesis ini, sehingga penulis mengharapkan saran yang bersifat membangun untuk lebih menyempurnakan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pengetahuan terapan khususnya mengenai budaya perusahaan dan pengaruhnya terhadap *employee engagement*.

Jakarta, Juli 2012

Penulis

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

---

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

Nama : Ni Wayan Yadnyawati

NPM : 1006794021

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Jenis karya : Tesis

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:

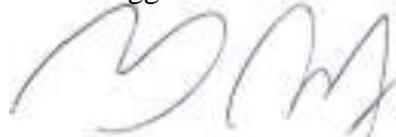
**Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*  
Studi Kasus pada PT Bursa Efek Indonesia**

beserta 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 : 17 Juli 2012

  
(Ni Wayan Yadnyawati)

## ABSTRAK

Nama : Ni Wayan Yadnyawati  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Analisis Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap *Employee Engagement* Studi Kasus pada PT Bursa Efek Indonesia

Tesis ini membahas mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* di PT Bursa Efek Indonesia (BEI). Penelitian ini melakukan studi pengaruh sub variabel budaya organisasi sesuai dengan *Organizational Culture Model* dari Daniel R. Denison dan Anil K. Mishra yang terdiri dari 4 *traits budaya*/ sub variabel yaitu : *adaptability*, *mission*, *consistency*, dan *involvement* terhadap sub variabel *employee engagement* dari Schaufeli & Bakker (2003) yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diberikan kepada Karyawan PT BEI. Analisis data menggunakan bantuan SPSS-GLM (*General Linier Model*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semua sub variabel budaya organisasi (*adaptability*, *mission*, *consistency*, dan *involvement*) secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap sub variabel *employee engagement* yaitu *vigor* sebesar 13.3 %, *dedication* sebesar 18.8%, dan *absorption* sebesar 12.4%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Sub variabel *mission* memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap sub variabel *dedication* dan *absorption*. Sub variabel *consistency* memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap sub variabel *vigor* dari *employee engagement*.

### **Kata kunci:**

*Organizational culture, employee engagement, adaptability, mission, consistency, involvement, vigor, dedication, absorption*

## ABSTRACT

Name : Ni Wayan Yadnyawati  
Study Program : Magister Management  
Title : The Influence of Organizational Culture on Employee Engagement, case study in Indonesia Stock Exchange (IDX)

The focus of the thesis is about the influence of organizational culture on employee engagement in Indonesia Stock Exchange (IDX). This study investigated how each sub variables of organizational culture (adaptability, mission, consistency, involvement) has influenced sub variabes of employee engagement (vigor, dedication, and absorption). Data was collected using questionnaires given to the employees of IDX. Data was analyzed using SPSS–GLM (General Linier Model). The results of this study indicate that all sub variables of organizational culture have influence on all sub variables of employee engagement: vigor (13.3%), dedication (18.8%), and absorption (12.4%). Mission showed the significant influence on dedication and absorption. Consistency showed the significant influence on vigor.

**Key words:**

*Organizational culture, employee engagement, adaptability, mission, consistency, involvement vigor, dedication, and absorption*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMI.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Tujuan Penelitian .....	4
1.3. Perumusan Masalah .....	4
1.4. Pembatasan Masalah .....	5
1.5. Metode Penelitian .....	5
1.6. Sistematika Pembahasan .....	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	7
2.1. Definisi Budaya Organisasi .....	7
2.2. Elemen Budaya Organisasi .....	9
2.3. Fungsi Budaya Organisasi .....	11
2.4. Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi (Denison Culture Dimension) ..	12
2.5. <i>Competing Values Framework</i> .....	17
2.6. Definisi <i>Engagement</i> .....	19
2.7. <i>Drivers Engagement</i> .....	21
2.8. Aspek <i>Employee Engagement</i> .....	23

BAB 3 PROFIL PT BURSA EFEK INDONESIA .....	24
3.1. Sejarah dan Perkembangan Bursa Efek Indonesia.....	25
3.2. Visi, Misi, Nilai-Nilai Utama Perusahaan.....	26
3.3. Struktur Perusahaan .....	29
3.4. Demografi Karyawan .....	30
3.5. Strategi Manajemen SDM.....	32
BAB 4 METODE DAN HASIL PENELITIAN .....	36
4.1. Model Statistik Penelitian .....	36
4.2. Variabel Penelitian .....	37
4.2.1 Budaya Organisasi.....	37
4.2.2 <i>Employee Engagement</i> .....	38
4.3. Populasi Penelitian .....	38
4.4. Pengumpulan Data .....	39
4.5. Instrumen Penelitian.....	39
4.5.1 Kuesioner Data Responden .....	40
4.5.2 Kuesioner Budaya Organisasi .....	40
4.5.3 Kuesioner <i>Employee Engagement</i> .....	45
4.6. Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	46
4.6.1 Uji Validitas.....	47
4.6.2 Uji Reliabilitas.....	48
4.7. Metode Analisis Data.....	49
BAB 5 ANALISA HASIL & PEMBAHASAN .....	51
5.1. Profil Responden.....	51
5.2. Profil Budaya Organisasi BEI.....	55
5.3. Profile Employee Engagement BEI .....	59
5.4. Pengaruh Dimensi Budaya Organisasi terhadap Dimensi <i>Employee Engagement</i> di PT BEI .....	61
5.4.1 Pengaruh <i>Adaptability</i> terhadap <i>Vigor</i> .....	63
5.4.2 Pengaruh <i>Adaptability</i> terhadap <i>Dedication</i> .....	64
5.4.3 Pengaruh <i>Adaptability</i> terhadap <i>Absorption</i> .....	64
5.4.4 Pengaruh <i>Mission</i> terhadap <i>Vigor</i> .....	64

5.4.5	Pengaruh <i>Mission</i> terhadap <i>Dedication</i> .....	65
5.4.6	Pengaruh <i>Mission</i> terhadap <i>Absorption</i> .....	65
5.4.7	Pengaruh <i>Consistency</i> terhadap <i>Vigor</i> .....	65
5.4.8	Pengaruh <i>Consistency</i> terhadap <i>Dedication</i> .....	66
5.4.9	Pengaruh <i>Consistency</i> terhadap <i>Absorption</i> .....	66
5.4.10	Pengaruh <i>Involvement</i> terhadap <i>Vigor</i> .....	66
5.4.11	Pengaruh <i>Involvement</i> terhadap <i>Dedication</i> .....	67
5.4.12	Pengaruh <i>Involvement</i> terhadap <i>Absorption</i> .....	67
5.5.	Pembahasan.....	67
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN .....		79
6.1.	Kesimpulan .....	79
6.2.	Saran.....	80
DAFTAR REFERENSI .....		82
DAFTAR LAMPIRAN.....		84



## DAFTAR TABEL

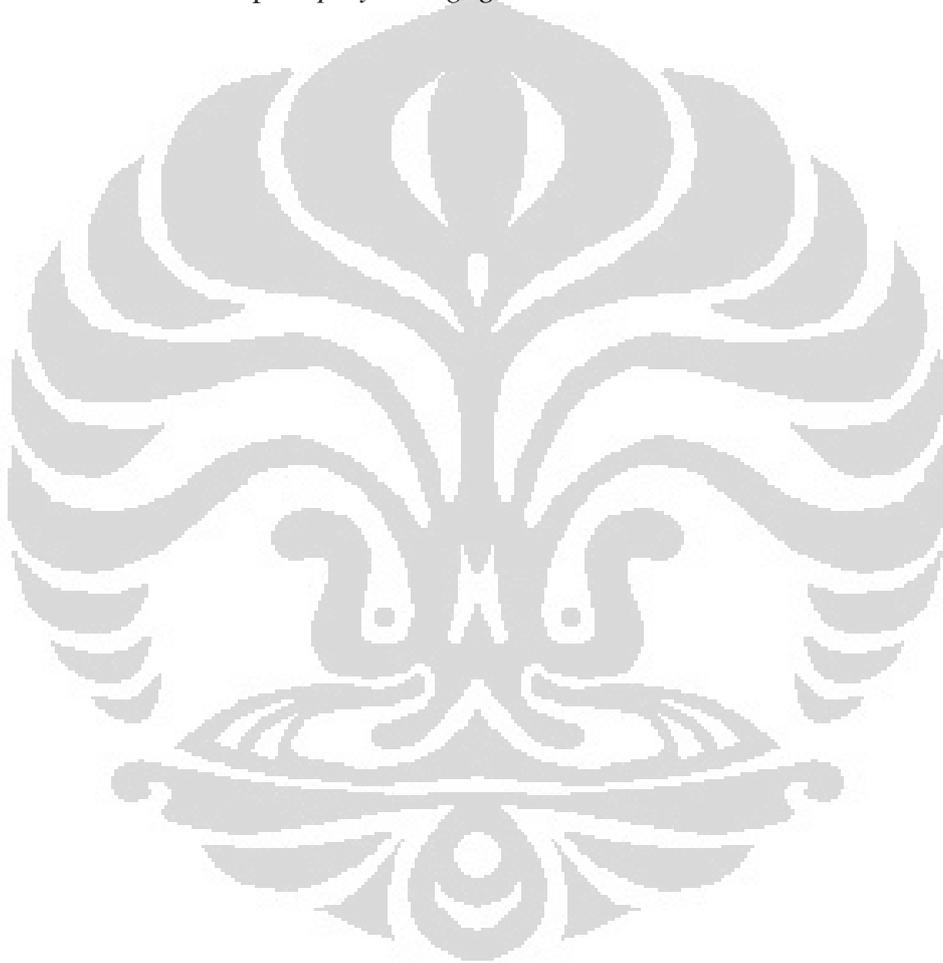
Tabel 4.1 Hipotesa Penelitian .....	37
Tabel 4.2 Kuesioner Budaya Organisasi .....	41
Tabel 4.3 Kuesioner <i>Employee Engagement</i> .....	45
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Budaya Organisasi .....	48
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner <i>Employee Engagement</i> .....	49
Tabel 5.1 Mean Score per Item Budaya Organisasi.....	57
Tabel 5.2 Mean Score Jawaban Responden per Dimensi <i>Employee Engagement</i> .....	59
Tabel 5.3 <i>Mean Score</i> Jawaban Responden per Item Dimensi <i>Employee Engagement</i> .....	60
Tabel 5.4 <i>Norm Score Employee Engagement</i> .....	60
Tabel 5.5 <i>Mean Score Employee Engagement Karyawan BEI</i> .....	61
Tabel 5.6 Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> .....	61
Tabel 5.7 Hasil GLM Sub Variabel Budaya Organisasi dan Sub Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	63
Tabel 5.8 Hasil Uji Hipotesis Penelitian.....	68

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>A Conceptual Framework of Organizational Culture</i> .....	9
Gambar 2.2 <i>The Onion Model of Organisational Culture</i> .....	10
Gambar 2.3 <i>The Layers of Corporate Culture</i> .....	11
Gambar 2.4 <i>Four functions of Organizational Culture</i> .....	12
Gambar 2.5 <i>The Denison Organizational Culture Model</i> .....	13
Gambar 2.6 <i>Competing Values Framework</i> .....	18
Gambar 2.7 <i>Drivers of engagement : the six Cs</i> .....	22
Gambar 3.1 Struktur Pasar Modal Indonesia.....	24
Gambar 3.2 Struktur Organisasi BEI.....	30
Gambar 3.3 Demografi karyawan per posisi.....	31
Gambar 3.4 Demografi Pendidikan Karyawan BEI.....	31
Gambar 3.5 Demografi Usia Karyawan BEI.....	32
Gambar 3.6 Framework Strategi Manajemen SDM.....	33
Gambar 4.1 Model Penelitian.....	36
Gambar 5.1 Profile responden per posisi.....	51
Gambar 5.2 Profile Budaya Organisasi BEI berdasarkan <i>Trait</i> Budaya.....	55
Gambar 5.3 Profile Budaya Organisasi BEI berdasarkan Indeks Budaya.....	56
Gambar 5.4 <i>Performance Analysis Trait</i> Budaya.....	70
Gambar 5.5. <i>Performance Analysis</i> Indeks Budaya.....	71
Gambar 5.6 <i>Denison Model dan Competing Values Framework</i> .....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 - Kuesioner yang digunakan dalam Penelitian .....	84
Lampiran 2 - <i>Factor Analysis</i> Alat Ukur .....	96
Lampiran 3 - Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur .....	107
Lampiran 4 - Hasil Uji Pengaruh Sub Variabel Budaya Perusahaan terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	116



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

*Engagement* karyawan merupakan faktor penting bagi kesuksesan perusahaan. *Engagement* karyawan dapat memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi, memiliki energi yang tinggi, komitmen, *job ownership* dan kebanggaan terhadap organisasi (*pride*), produktivitas, loyalitas, semangat kerja. Biasanya mereka menghabiskan waktu untuk bekerja lebih lama, berusaha lebih keras, menyelesaikan pekerjaan lebih banyak. (Rich Wellins & Jim Concelman, 2007). *Engagement* tidak hanya mampu mempertahankan karyawan potensial, meningkatkan produktivitas karyawan, namun juga berkaitan dengan kepuasan *customer*, reputasi perusahaan, dan *stakeholder values*. (Nancy R. Lockwood, 2007).

Jika ditinjau dari konsep *engagement* itu sendiri, menurut Wilmar Schaufeli & Arnold Bakker (2003), *engagement* didefinisikan sebagai suatu sikap pandang yang positif yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan karakteristik; *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* ditandai dengan adanya *high levels of energy and mental resilience* pada saat bekerja, dan keinginan untuk memberikan *effort* dalam pekerjaan dan bersikap persisten walaupun menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu kepada keterlibatan secara mendalam seseorang dalam pekerjaannya dan adanya rasa menjadi signifikan, antusias, terinspirasi, kebanggaan, dan tantangan. *Absorption*, dicirikan dengan adanya konsentrasi penuh dan sangat menikmati pekerjaannya sehingga waktu tidak terasa sudah berlalu dengan cepat.

Selain itu, Nancy R. Lockwood (2007) mendefinisikan *engagement* sebagai sejauhmana karyawan memiliki komitmen terhadap sesuatu atau seseorang di dalam perusahaan. *Engagement* dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain; budaya organisasi, komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan, gaya kepemimpinan, dan reputasi perusahaan. Untuk generasi saat ini, kesempatan pelatihan dan pengembangan karir, *work/life balance*, dan sistem *rewards* yang diberikan kepada karyawan atas usaha yang telah diberikannya menjadi hal yang

penting untuk menimbulkan *engagement* karyawan. Budaya yang kuat dapat menghasilkan *engagement* karyawan. Budaya organisasi dapat memberikan kondisi psikologis *meaning fullness* (*job enrichment, work-role fit*), *safety* (adanya dukungan manager dan rekan kerja) dan ketersediaan sumber daya yang mampu membuat karyawan ter-*engaged*.

Schein (1990) menyatakan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari oleh suatu organisasi/perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan tantangan eksternal dan integrasi internal. Asumsi-asumsi dasar tersebut menjadi panduan bagi setiap orang dalam organisasi/perusahaan dalam mempersepsi, berpikir, merasakan, dan berperilaku. Budaya organisasi harus dikembangkan untuk mendukung peningkatan *style* karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan peningkatan kesadaran akan kualitas. Dengan *visioner leader* dan *role model* dari para *leader* serta fokus kepada *core values* dapat membawa perusahaan kepada kesuksesan jangka panjang (Kotter & Heskett, 1992). Selain itu budaya organisasi juga berkaitan dengan kinerja financial dan kesuksesan organisasi. (Denison & Mishra, 1995; Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen, and Park 2002; Sorensen, 2002; Devis, 2007).

Menurut Flamholtz (2011) pengaruh budaya organisasi tergantung kepada kekuatan budaya organisasi tersebut. Kekuatan budaya organisasi mengacu kepada seberapa besar dan seberapa dalam karyawan melaksanakan *dominant values* dan asumsi-asumsi dasar dari perusahaan. Dalam budaya yang kuat, semua karyawan di unit yang berbeda-beda melaksanakan *dominant values* tersebut. Budaya yang kuat biasanya lebih bertahan lama. Sebaliknya budaya yang lemah, tidak bertahan lama dan hanya dipegang oleh beberapa orang di dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kesuksesan organisasi melalui 3 fungsi : *control system, social glue, sense making*. Sebagai *control system*, budaya organisasi sudah mampu menjadi kontrol sosial yang mampu mempengaruhi keputusan dan perilaku karyawan. Sebagai *social glue*, budaya organisasi mampu mempererat rasa kebersamaan orang-orang di dalam perusahaan sebagai satu kesatuan organisasi. Semua karyawan dimotivasi untuk menginternalisasikan *dominant culture* untuk membantunya memenuhi kebutuhan akan identitas sosial. Hal ini dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk menarik minat karyawan

baru dan mempertahankan *talent/top performers*. Sebagai *sense-making*, budaya organisasi dapat membantu karyawan untuk memahami apa yang terjadi dan mengapa hal tersebut terjadi di perusahaan. Dalam hal ini budaya organisasi dapat memberikan pemahaman mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari karyawan dan bagaimana karyawan berinteraksi dengan karyawan lainnya.

Dari hal-hal di atas, dapat diketahui bahwa *engagement* karyawan dan budaya organisasi ternyata menjadi faktor penting untuk kesuksesan suatu perusahaan. Untuk itu, dalam penelitian ini, akan lebih difokuskan pada studi analisis pengaruh budaya organisasi dan *engagement* karyawan di PT Bursa Efek Indonesia (BEI). BEI merupakan hasil merger antara Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES) di tahun 2007. Sebagai organisasi hasil merger, karyawan BEI terdiri dari gabungan antara karyawan BEJ dan BES dan beberapa karyawan baru yang direkrut setelah proses merger terjadi. Jumlah karyawan s.d 31 Desember 2011 adalah sebanyak 413 orang, dengan komposisi 34 % karyawan dengan masa kerja 1-3 tahun, 8% karyawan 3-5 tahun, 11% dengan masa kerja 5-10 tahun, dan 46% masa kerja di atas 10 tahun. Dari data tersebut tampak proporsi terbesar adalah karyawan dengan masa kerja di atas 10 tahun. Dengan masa kerja di atas 10 tahun tersebut, tentunya memberikan warna tersendiri pada masing-masing entitas. Hal ini tentu menjadi tantangan bagi perusahaan hasil merger untuk dapat menyelaraskan kedua entitas dan menumbuhkan *engagement* terhadap entitas baru yaitu BEI. Untuk itu, pihak manajemen sepakat untuk menerapkan strategi membangun budaya organisasi. Dengan adanya budaya organisasi ini, semua insan Bursa Efek Indonesia (BEI) dapat diharapkan dapat memiliki kesamaan gerak langkah dan panduan yang sama yang tercermin dari adanya nilai-nilai yang sama dalam menjawab tantangan eksternal dan internal perusahaan. Saat ini BEI telah memiliki nilai-nilai budaya utama (*core values*) yaitu *Teamwork, Integrity, Professionalism, Service Excellence* yang biasa dikenal dengan akronim *TIPS*. Nilai-nilai budaya tersebut terus-menerus disosialisasikan dan diinternalisasikan kepada seluruh Insan BEI untuk dapat menjadikan BEI yang lebih baik dan mendukung pencapaian visi misi perusahaan. Untuk itu, telah dilakukan beberapa inisiatif program internalisasi budaya organisasi di BEI guna membuat nilai-nilai budaya tersebut tidak hanya menjadi *artefact* budaya tetapi

benar-benar hidup di dalam organisasi dan mampu memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan. Setelah merger, budaya organisasi BEI terus menerus dibangun secara berkesinambungan. Berdasarkan hasil pra survey budaya organisasi yang dilakukan tahun 2011, saat ini 86% karyawan sudah memahami TIPS dan rata-rata 94,48 % merasa TIPS penting untuk kemajuan BEI. Jika dilihat dari intensi karyawan untuk melaksanakan TIPS dalam perilaku kerja sehari-hari, tampak bahwa rata-rata intensi tergolong baik, namun masih ditemukan beberapa inkonsistensi dalam penerapan TIPS di dalam organisasi.

Dari semua uraian-uraian di atas, dalam penelitian ini, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai *engagement* karyawan BEI, dan apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *engagement* pada Karyawan di BEI.

## 1.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian-uraian yang sudah dipaparkan dalam latar belakang di atas, tujuan dari penelitian ini adalah :

- Untuk mengetahui gambaran budaya organisasi BEI
- Untuk mengetahui *engagement* karyawan di PT Bursa Efek Indonesia.
- Mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap tingkat *engagement* Karyawan BEI.
- Mengetahui faktor-faktor budaya yang mendukung terbentuknya *engagement* karyawan di BEI

## 1.3. Perumusan Masalah

BEI yang merupakan hasil merger antara Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES) memiliki tantangan internal dalam meng-*alignkan* kedua entitas dan menumbuhkan *engagement* terhadap entitas baru yaitu BEI. Selain itu, secara eksternal BEI juga dituntut untuk mampu menjadi Bursa yang kompetitif dengan kredibilitas tingkat dunia. Melalui strategi membangun budaya organisasi, apakah BEI mampu meningkatkan *employee engagement* yang merupakan faktor penting bagi kesuksesan perusahaan. Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi, memiliki energi yang tinggi, komitmen, *job ownership* dan kebanggaan terhadap organisasi (*pride*), produktivitas, loyalitas. Budaya organisasi yang positif juga dapat menimbulkan *engagement* pada karyawan yang dapat

meningkatkan performa perusahaan. Untuk itu, kemampuan mengelola budaya organisasi dengan baik akan sangat menentukan kesuksesan perusahaan untuk menjawab tantangan eksternal dan internal perusahaan. Melalui penelitian ini, rumusan masalah yang ingin dikaji yaitu:

- Bagaimana budaya organisasi BEI?
- Bagaimana *engagement* karyawan di BEI?
- Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *engagement* Karyawan BEI?
- Faktor-faktor budaya organisasi apa saja yang mempengaruhi *engagement* Karyawan BEI?

#### **1.4. Pembatasan Masalah**

Dalam penelitian ini, fokus akan lebih dipusatkan pada Karyawan di PT Bursa Efek Indonesia yang masuk BEI s.d 31 Desember 2011.

#### **1.5. Metode Penelitian**

Penelitian akan dilakukan dengan menggunakan tinjauan pustaka dan pengambilan data melalui kuesioner, observasi dan wawancara. Data tersebut akan diolah dan dianalisis menggunakan perhitungan statistik untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini.

#### **1.6. Sistematika Pembahasan**

Penulisan hasil penelitian dalam karya akhir ini akan mengikuti tata cara penulisan penelitian pada umumnya, yang secara garis besar akan disistematisasikan sebagai berikut:

- BAB 1 PENDAHULUAN, memuat latar belakang permasalahan, tujuan penelitian, permasalahan, pembatasan masalah, metode penelitian dan sistematika pembahasan.
- BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA, menjelaskan pokok-pokok teori yang terkait dengan penulisan penelitian ini.
- BAB 3 PROFIL PERUSAHAAN, menguraikan data umum perusahaan, strategi dan usaha-usahanya membangun budaya organisasi.

- BAB 4 METODE PENELITIAN, membahas metode yang dipakai maupun prosedur pelaksanaan penelitian, yang berhubungan dengan responden penelitian, pengumpulan data dan analisis hasil.
- BAB 5 ANALISA HASIL DAN PEMBAHASAN, menjabarkan hasil survey menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan pendekatan statistik, beserta penafsiran data untuk menjadi dasar perumusan kesimpulan.
- BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN, yang berisi risalah hasil penelitian, yang meliputi kesimpulan yang ditarik dari hasil penelitian dan saran-saran bagi perusahaan untuk tindakan perbaikan lebih lanjut.



## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Golnaz Sadri dan Brian Lees (2010) menyatakan budaya organisasi telah menjadi topik penting dalam bisnis terutama selama dua dekade terakhir. Budaya organisasi memainkan peran yang berarti dalam perusahaan, mempengaruhi karyawan dan operasional organisasi secara keseluruhan. Budaya positif dapat menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan bagi organisasi.

#### **2.1. Definisi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai “perekat normatif” yang menjaga keutuhan sebuah organisasi (Tichy, 1982). Schein (1990), dengan cara yang lebih komprehensif mendefinisikan budaya sebagai nilai-nilai dan perilaku yang diyakini dapat membawa kepada kesuksesan dan karena itu diajarkan kepada anggota baru. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang dipelajari oleh organisasi dan diyakini bersama oleh setiap anggota dalam organisasi dapat menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Untuk itu, asumsi-asumsi tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai suatu cara yang benar untuk mempersepsi, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah yang dialami oleh organisasi (Schein, 1990). Siehl dan Martin (1990) menyatakan budaya organisasi mempengaruhi sikap karyawan, dan sikap tersebut akan mempengaruhi efektivitas organisasi. Morgan (1997) mendefinisikan budaya sebagai suatu fenomena kehidupan yang aktif yang mana orang-orang secara bersama-sama membentuk dan membentuk kembali lingkungan dimana mereka berada.

Budaya organisasi berhubungan dengan dengan kinerja ekonomi dan kesuksesan organisasi (Denison & Mishra, 1995; Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen, and Park 2002; Sorensen, 2002; Devis, 2007). Sebagai contoh, organisasi yang didedikasikan untuk perbaikan terus-menerus, dengan para pemimpin visioner dan memberikan contoh dari apa yang dikatakan serta fokus pada suatu set nilai-nilai inti, telah terbukti lebih sukses secara finansial dalam jangka panjang (Kotter & Heskett, 1992). Budaya organisasi juga telah terbukti menjadi hal yang penting untuk kesuksesan proses inovasi dan perubahan organisasi (Plakhotnik

dan Tonette, 2005; Umiker1999). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya yang kuat lebih mungkin untuk menjadi sukses. Pengaruh budaya organisasi tergantung pada kekuatannya. Kekuatan budaya organisasi mengacu pada seberapa luas dan dalam karyawan memegang nilai-nilai dominan perusahaan. Dalam budaya organisasi yang kuat, sebagian besar karyawan di semua sub unit memegang nilai-nilai dominan. Selain itu, budaya yang kuat cenderung lebih tahan lama. Sebaliknya, perusahaan memiliki budaya lemah ketika nilai-nilai dominan tidak bertahan lama dan hanya dimiliki oleh beberapa orang terutama orang-orang di puncak organisasi.

Kreitner&Kinicki (2010) menyatakan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi bersama yang diyakini oleh orang-orang di organisasi dan menentukan bagaimana mereka mempersepsi, berpikir, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan. Dari definisi tersebut, terdapat 3 (tiga) karakteristik penting budaya organisasi:

- Budaya organisasi diperkenalkan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi
- Budaya organisasi mempengaruhi perilaku pada saat bekerja
- Budaya organisasi beroperasi dalam berbagai level

Budaya organisasi dibentuk dari 4 (empat) komponen, yaitu: nilai-nilai pendiri, lingkungan bisnis dan industri, budaya di negara tersebut, dan visi serta perilaku pemimpin. Budaya organisasi mempengaruhi tipe struktur organisasi yang diadopsi oleh perusahaan dan praktek, kebijakan, serta prosedur yang diimplementasikan untuk mencapai tujuan organisasi. Karakteristik organisasi ini kemudian mempengaruhi berbagai kelompok dan proses sosial. Hal ini selanjutnya akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dan berbagai hasil yang dicapai oleh organisasi. (Kreitner&Kenicki,2010,p.64-65).Untuk memahami budaya organisasi secara lebih komprehensif, dapat dijelaskan melalui gambar berikut:

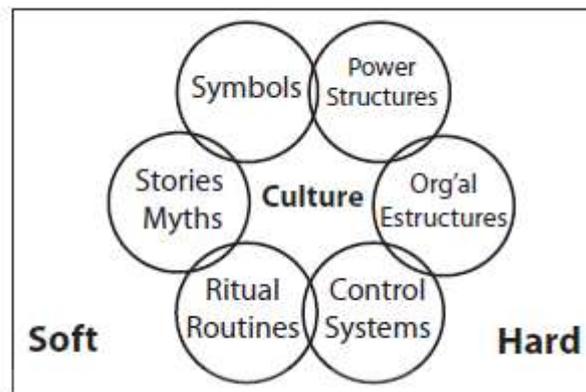


**Gambar 2.1. A Conceptual Framework of Organizational Culture**

Sumber: Kreitner & Kinicki, 2010, p.65

## 2.2. Elemen Budaya Organisasi

Terdapat banyak sekali cara untuk memvisualisasikan budaya organisasi. Salah satu model yang paling populer adalah “*The Union Model*”. Budaya organisasi terdiri dari elemen-elemen yang dapat dikategorikan sebagai *soft elements* dan *hard elements*. *Hard elements* relatif dapat dilihat dengan jelas seperti struktur *power*, struktur hierarki, dan sistem kontrol (finansial, sistem penghargaan). *Soft elements* relatif lebih abstrak, seperti norma-norma, nilai-nilai, asumsi dasar di dalam organisasi.



**Gambar 2.2. The Onion Model of Organisational Culture**

Sumber: Ojo (2009)

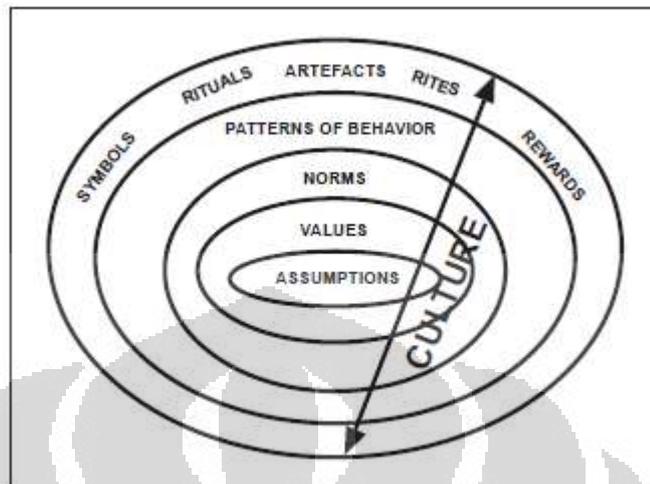
Budaya organisasi dapat digambarkan memilikitiga lapisan (*layers*), yaitu:

1. **Observable artifacts**, yaitu manifestasi fisik dari budaya organisasi termasuk etika berpakaian, penghargaan, mitos dan cerita, ritual dan upacara yang dilakukan oleh organisasi.
2. **Values**, adalah keyakinan yang menetap dalam perilaku atau pikiran. *Values* memiliki 5 (lima) komponen, yaitu :
  - *Values* adalah konsep atau keyakinan
  - Berhubungan dengan pikiran atau perilaku yang diinginkan
  - *Trancend situation*
  - Menyeleksi atau mengevaluasi perilaku dan *event*
  - Dibentuk oleh kepentingan yang relatif

Terdapat dua jenis *values* di dalam organisasi, *espoused values* dan *enacted values*. *Espoused values* adalah nilai-nilai yang ditetapkan oleh organisasi, biasanya oleh dibentuk oleh pendiri organisasi atau oleh *top manajement*. Sedangkan *enacted values* adalah nilai-nilai dan norma yang ada di organisasi yang berasal dari karyawan berdasarkan hasil observasinya terhadap apa yang terjadi dalam keseharian.

3. **Basic assumptions**, merupakan inti dari budaya organisasi yang tertanam dan dipahami oleh semua orang. *Basic assumptions* membentuk nilai-nilai organisasi yang mengarahkan perilaku organisasi. Hal ini dapat

membuat keunggulan kompetitif perusahaan karena sangat sulit untuk dicontek dan dibuat.



**Gambar 2.3. The Layers of Corporate Culture**

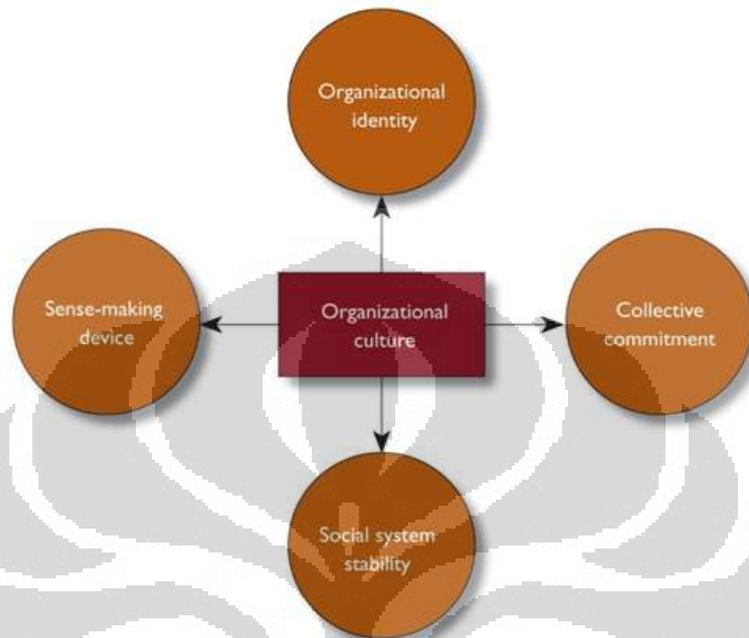
Sumber: Ojo (2009)

### 2.3. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi secara potensial dapat meningkatkan kesuksesan organisasi karena budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:

- *Give members an organizational identity.* Budaya membantu membentuk identitas organisasi. Idealnya, karyawan seharusnya bangga menjadi bagian dari organisasi yang berbagi nilai-nilainya ke seluruh karyawan. Karyawan termotivasi untuk menginternalisasikan nilai-nilai perusahaan karena budaya organisasi memenuhi kebutuhannya terkait identitas sosial.
- *Facilitate collective commitment.* Budaya organisasi sebagai energi penggerak terkait dengan apa yang benar-benar penting bagi organisasi.
- *Social system stability.* Budaya yang positif dapat memecahkan masalah/konflik melalui *problem-focused approach* dari pada menggunakan *person-focused approach*
- *Shape behavior by helping members make sense of their surroundings.* Budaya organisasi membentuk perilaku dengan membantu *sense-making process*. Budaya organisasi dalam hal ini akan membantu karyawan memahami apa yang terjadi dan mengapa sesuatu terjadi di organisasi.

Budaya organisasi juga dapat mempermudah karyawan untuk memahami apa yang diharapkan darinya dan bagaimana mereka berinteraksi dengan orang lain.



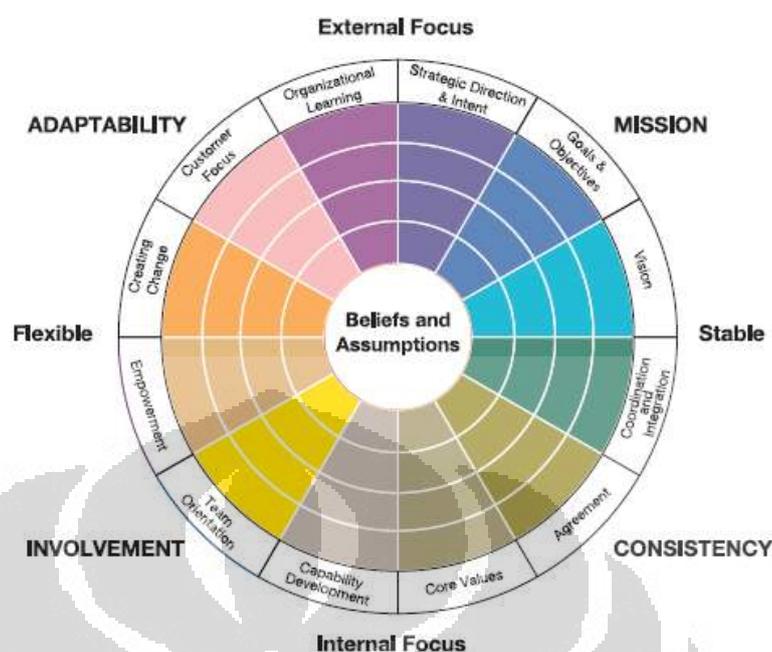
**Gambar 2.4. Four functions of Organizational Culture**

Sumber : Kreitner&Kinicki (2010), p:69

#### 2.4. Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi (*Denison Culture Dimension*)

Daniel R. Denison dan Anil K. Mishra (1995) dalam penelitiannya *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness* meneliti budaya berbagai organisasi yang menampilkan kinerja tinggi dan rendah, menemukan 4 (empat) *trait* budaya yang mempengaruhi efektivitas organisasi :

- *Adaptability*: menerjemahkan kebutuhan lingkungan bisnis ke dalam tindakan.
- *Consistency*: mendefinisikan nilai-nilai dan sistem organisasi yang menjadi dasar budaya yang kuat.
- *Involvement*: membangun kapabilitas karyawan, rasa memiliki dan tanggungjawab
- *Mission*: mendefinisikan perlunya arahan jangka panjang bagi organisasi



**Gambar 2.5. The Denison *Organizational Culture Model***

Sumber: Denison D. (2006)

***Involvement.*** Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang efektif meng-*empower* dan meng-*engaged* orang-orangnya, membangun organisasi menjadi sebuah tim, dan mengembangkan kapabilitas orang-orang di organisasi dalam berbagai level. (Block, 1991; Katzenbach & Smith, 1993; Lawler, 1986; Spreitzer, 1995; 1996; Buckingham & Coffman, 1999). Anggota organisasi memiliki komitmen terhadap pekerjaannya dan merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Orang-orang pada semua level merasa bahwa mereka memiliki input terhadap pengambilan keputusan yang mana akan mempengaruhi pekerjaan mereka dan merasa bahwa pekerjaannya secara langsung berhubungan dengan tujuan organisasi. Hal ini membuat organisasi yang anggotanya memiliki keterlibatan (*involvement*) yang tinggi terhadap organisasi lebih mengandalkan informal, *voluntary*, sistem kontrol yang implisit daripada formal, eksplisit, sistem kontrol yang birokratis. *Involvement* diukur dengan 3 (tiga) indeks, yaitu:

- *Empowerment.* Individu memiliki otoritas, inisiatif, kemampuan mengelola pekerjaannya. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi.

- *Team Orientation.* Bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama dimana setiap karyawan merasa sama-sama bertanggung jawab satu dengan lainnya. Organisasi mengutamakan usaha tim untuk menyelesaikan pekerjaan.
- *Capability Development.* Organisasi secara terus-menerus berinvestasi pada pengembangan keterampilan karyawan guna keunggulan daya saing dan menjawab kebutuhan bisnis.

*Consistency.* Organisasi akan efektif ketika mereka konsisten dan terintegrasi dengan baik (Saffold, 1988). Perilaku didasarkan pada nilai-nilai inti organisasi, pemimpin dan semua orang di organisasi diajarkan untuk mampu memperoleh kesepakatan dan menyatukan perbedaan pandangan, kegiatan-kegiatan di organisasi diintegrasikan dengan baik. (Gordon & DiTomaso, 1992; Martin, 1992; Schein, 1992; Treacy & Wiersma, 1995; Lencioni, 2002). Organisasi yang konsisten mengembangkan pola pikir dan menciptakan sistem pengaturan organisasi berdasarkan dukungan konsensus. Sistem kontrol yang implisit ini akan menjadi sarana yang lebih efektif untuk memperoleh koordinasi dan integrasi internal daripada sistem kontrol eksternal berdasarkan aturan dan regulasi yang eksplisit. Organisasi ini memiliki komitmen yang tinggi terhadap karyawan, metode yang berbeda dalam menjalankan bisnis, kecenderungan promosi dari dalam organisasi, dan seperangkat hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan secara jelas. Konsistensi menjadi sumber yang sangat kuat mempengaruhi stabilitas, internal integrasi. Trait konsistensi dapat diukur dengan 3 (tiga) indeks, yaitu:

- *Core Values.* Anggota organisasi berbagi suatu set nilai-nilai yang menciptakan perasaan identitas dan ekspektasi yang jelas.
- *Agreement.* Anggota organisasi mampu memperoleh kesepakatan dalam isu-isu kritis. Dalam hal ini termasuk tingkat kesepakatan dan kemampuan mendamaikan perbedaan.
- *Coordination and Integration.* Berbagai fungsi dan unit dalam organisasi mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

**Adaptability.** Meskipun beberapa keuntungan dimiliki oleh organisasi yang terintegrasi dengan baik, mereka juga dapat paling tidak adaptif dan paling sulit untuk berubah. Integrasi internal dan adaptasi eksternal menjadi lebih tepat. (Lawrence & Lorsch, 1967). Organisasi yang mampu beradaptasi menerjemahkan tuntutan organisasi ke dalam tindakan (*action*). Mereka berani mengambil risiko, belajar dari kesalahan, dan memiliki kapabilitas serta pengalaman menciptakan perubahan. (Katz & Kahn, 1978; Kotter, 1996; Senge, 1990). Mereka secara terus menerus meningkatkan kemampuan organisasi untuk dapat memberikan nilai bagi *customer*-nya dengan membuat sistem norma dan keyakinan yang mampu mendukung kapasitas organisasi untuk menerima, menginterpretasikan, dan menerjemahkan sinyal-sinyal dari lingkungan ke dalam sistem internal yang meningkatkan kesempatan organisasi untuk bertahandan berkembang. Organisasi yang memiliki kemampuan adaptasi yang kuat umumnya merasakan peningkatan penjualan dan *market share* (Denison & Mishra, 1995). *Trait* ini dapat diukur dengan menggunakan indeks :

- *Creating Change.* Organisasi mampu menciptakan cara untuk beradaptasi untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Dalam hal ini organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat terhadap trend saat ini, dan mengantisipasi perubahan di masa yang akan datang.
- *Customer Focus.* Organisasi memahami dan bereaksi kepada *customer* dan mengantisipasi kebutuhan *customer* di masa depan. Hal ini merefleksikan sejauhmana organisasi digerakkan oleh kepedulian untuk memuaskan *customer*-nya.
- *Organizational Learning.* Organisasi menerima, menerjemahkan, dan menginterpretasikan sinyal-sinyal dari lingkungan menjadi peluang berinovasi, memperoleh pengetahuan, mengembangkan kemampuan.

**Mission.** Organisasi yang sukses juga memiliki tujuan dan arah yang jelas yang menentukan tujuan organisasi dan strategi dan mengekspresikan sebuah visi bagaimana organisasi ingin dilihat di masa yang akan datang. (Hamel & Prahalad, 1994; Mintzberg, 1989; Selznick, 1957). Sebuah misi memberikam tujuan dan makna dengan mendefinisikan suatu peran sosial dan tujuan eksternal organisasi.

Misi memberikan arah yang jelas dan tujuan yang menentukan tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggotanya. Misi memungkinkan bagi suatu organisasi untuk membentuk perilaku saat ini dengan cara memberikan gambaran mengenai masa depan yang diinginkan. Mampu menginternalisasikan dan mengidentifikasi misi akan memberikan kontribusi pada komitmen jangka pendek dan jangka panjang kepada organisasi. Misi dapat diukur dengan 3 (tiga) indeks, yaitu:

- *Strategic Direction and Intent*. Arah strategis yang jelas menentukan tujuan organisasi dan memperjelas bagaimana setiap orang dapat berkontribusi pada organisasi.
- *Goals and Objectives*. Tujuan yang jelas yang berkaitan dengan misi, visi, dan strategi dan memberikan arahan yang jelas bagi setiap orang dalam organisasi pada saat bekerja.
- *Vision*. Organisasi memiliki pandangan bersama mengenai masa depan yang diinginkan. Visi mencerminkan nilai-nilai utama organisasi dan menggambarkan pikiran dan perasaan orang-orang dalam organisasi. Visi juga memberikan panduan dan arah bagi organisasi.

Model ini fokus pada kontradiksi (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1996; Quinn & Cameron, 1988). Sebagai contoh, *trade-off* antara stabilitas dan fleksibilitas dan *trade-off* antara fokus internal dan eksternal adalah dimensi dasar yang mendasari model ini. Selain itu, kontradiksi diagonal juga penting untuk dipahami. Kedua *trait* di sisi kiri dari model Denison (*involvement+adaptability*) fokus pada perubahan dan fleksibilitas, sisi lainnya (*mission + consistency*) menunjukkan kemampuan untuk dapat diprediksi dan stabil sepanjang waktu. Bagian atas (*adaptability+mission*) berhubungan dengan kemampuan sebuah organisasi dalam beradaptasi terhadap lingkungan eksternal. Bagian bawah (*involvement + consistency*) menekankan isu integrasi internal sistem, struktur dan proses. Salah satu keunikan dari model ini adalah bahwa model ini berfokus pada dua paradoks dimana setiap perusahaan selalu berusaha untuk menyeimbangkannya:

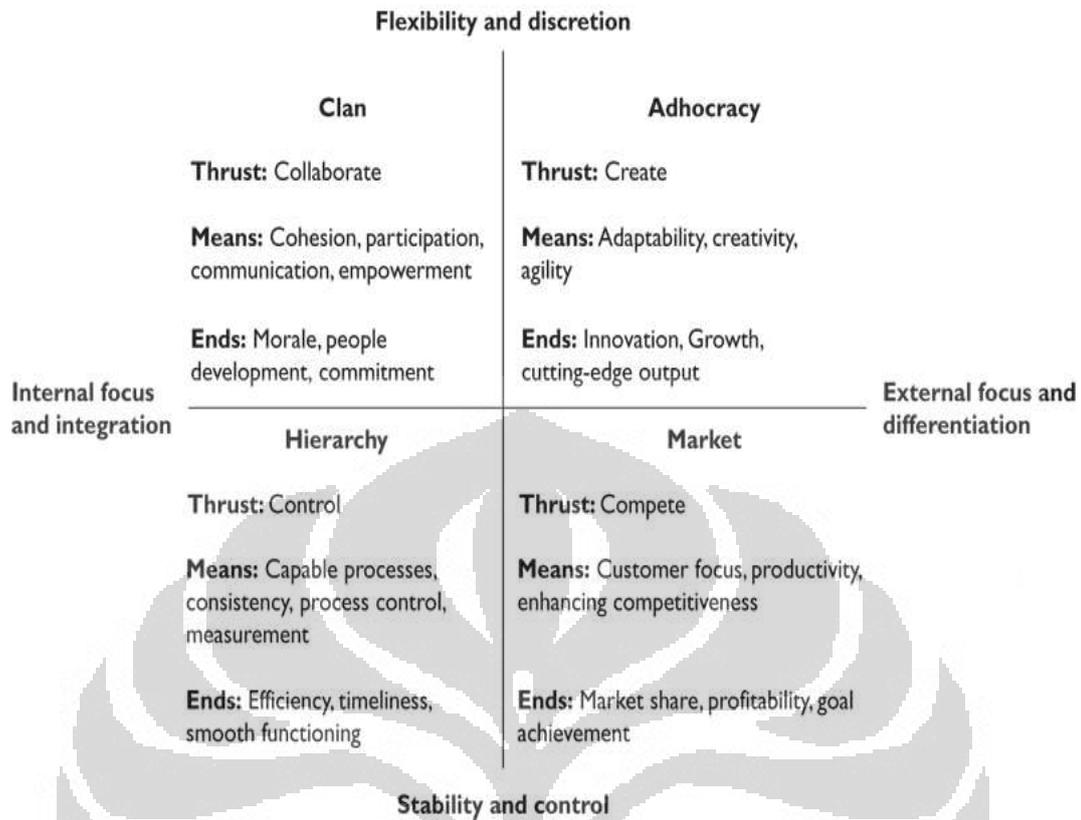
1. *Consistency vs Adaptability*: perusahaan yang berfokus pada pasar mungkin mengalami masalah dengan integrasi internal. Namun, terlalu

terintegrasi dengan baik akan menjadi sangat terkontrol dan tidak memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan.

2. *Mission vs Involvement*: organisasi yang lebih menekankan pada misi perusahaan mungkin akan mengabaikan isu pemberdayaan dan *buy-in* karyawan, tetapi organisasi dengan partisipasi yang kuat dapat mengalami kesulitan dalam membangun arah (*direction*) organisasi. Selain itu, penting juga melihat makna model secara keseluruhan, tidak peduli vertikal, horizontal atau diagonal. *Traits* yang berbeda berkaitan dengan aspek yang berbeda dari kinerja organisasi. Menurut hasil penelitian Denison (1990), perspektif eksternal sangat mempengaruhi *market share* dan pertumbuhan penjualan, sedangkan fokus internal lebih tentang pengembalian investasi dan kepuasan karyawan; efek fleksibilitas sangat terkait dengan inovasi produk dan layanan baru, dan stabilitas secara langsung berkontribusi terhadap kinerja keuangan seperti *Return on Asset*, *Return on Investment*, dan *Return on Sales*.

## 2.5. *Competing Values Framework*

*Competing Values Framework* didasarkan pada dua kontinum dari efektivitas organisasi. Sumbu pertama berkaitan dengan apakah sebuah organisasi memfokuskan perhatian dan upaya pada dinamika internal atau ke luar menuju lingkungan eksternal. Sumbu kedua menunjukkan preferensi organisasi untuk fleksibilitas atau kontrol/stabilitas. Sumbu-sumbu ini ini membagi budaya organisasi menjadi 4 tipologi budaya organisasi, yaitu *Clan*, *Adhocrachy*, *Market*, dan *Hierarch*.



**Gambar 2.6. The Competing Values Framework**

Sumber : Kreitner&Kinicki (2010)

### **Clan**

Budaya ini ditandai dengan fokus terhadap internal dan menghargai fleksibilitas. Tipe organisasi ini mendorong kolaborasi antara karyawan dan berkomitmen untuk memiliki tim kerja kohesif melalui kepuasan kerja karyawan dan keterlibatan karyawan.

### **Adhocrachy**

Tipe budaya ini memiliki fokus eksternal dan fleksibilitas. Jenis budaya ini mendorong penciptaan produk dan layanan yang inovatif dengan beradaptasi, kreatif, dan cepat merespon perubahan pasar. Sentralisasi kekuasaan dan kewenangan tidak ada dalam struktur budaya *adhocracy*. Organisasi-organisasi ini mempromosikan kreativitas, inovasi, dan berbagi pengetahuan.

### ***Market***

Budaya ini memiliki fokus eksternal yang kuat dan stabilitas nilai dan kontrol. Organisasi yang memiliki tipologi budaya market digerakkan oleh kompetisi dan keinginan yang kuat untuk mencapai hasil target. Tujuan utamanya adalah produktivitas, profit, dan kepuasan pelanggan. Karyawan diharapkan dapat berespon dengan cepat, bekerja keras, dan mampu menampilkan hasil kerja yang berkualitas dan tepat waktu.

### ***Hierarchy***

Budaya hirarki memiliki fokus internal dan lingkungan kerja yang formal terstruktur. Efektivitas organisasi yang memiliki tipologi budaya hirarki umumnya dikur dari aspek efisiensi, waktu, dan reliability dalam menghasilkan produk dan servis.

Denison organization model memiliki kemiripan dengan *Competing Values Framework* (Kathryn A Baker, 2002). Keduanya berdasarkan pada dua/kontinum, yaitu eksternal atau internal dan *stability/control* atau *change/flexibility*.

	Stability/Control	Change/Flexibility
<i>Internal</i>	<i>Consistency/Hierarchy</i>	<i>Involvement/Clan</i>
<i>Eksternal</i>	<i>Mission/Market</i>	<i>Adaptability /Adhocrachy</i>

## **2.6. Definisi *Engagement***

*Engagement* didefinisikan dalam berbagai cara dan difinis. Khan adalah orang pertama yang menyebutkan *engagement* dalam literatur. *Engagement* didefinisikan sebagai perilaku dimana orang membawa diri pribadi mereka ke dalam pekerjaannya. Orang yang memiliki *engagement* akan bekerja dan mengekspresikan dirinya secara kognitif, emosional, atau konatif dalam melaksanakan perannya di organisasi. (Khan, 1990, p. 694). Jadi menurut Khan

(1990, 1992), *engagement* berarti keberadaan secara psikologis ketika bekerja dan menjalankan perannya di organisasi.

Beberapa percaya bahwa *engagement* adalah sesuatu yang dibawa oleh seseorang ke dalam tempat kerjanya (Harter, et.al., 2002; Goddard, 1999). Sementara beberapa peneliti lainnya percaya *engagement* sebagai fenomena yang dihasilkan dari beberapa kondisi dalam tempat kerja. (McCashland, 1999; Miles, 2001; Harter, Schmidt & Keyes, 2003). Schaufeli, et al. (2002) mendefinisikan *engagements* sebagai suatu pandangan yang positif, perasaan terpenuhi, pernyataan pikiran yang berkaitan dengan pekerjaan, dicirikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan perhatian penuh (*absorption*). *Vigor* mengacu pada kemauan dan tekad untuk mengerahkan energi dan usaha dalam pekerjaan seseorang dan menjadi ulet serta Gigih ketika menghadapi rintangan. *Dedication* adalah sebuah komponen-emosional dari *engagement* yang mengacu kepada menemukan arti dan tujuan dalam pekerjaan, menjadi antusias, terinspirasi, dan bangga dengan pekerjaannya. *Absortion* adalah komponen kognitif dari *engagement* yang dimana orang benar-benar tenggelam dan puas dengan pekerjaannya seperti waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan (Salanova et al., 2005). Akibatnya, *engagement* dapat dicirikan sebagai perasaan positif dan bersifat terus-menerus berkaitan dengan motivasi dalam penyelesaian pekerjaan (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, p.417). Selanjutnya, definisi lain untuk *engagement* muncul dari literatur tentang *burnout* dan menggambarkan *engagement* sebagai sebagai lawannya *burnout*. (Maslach et al, 2001, Halbesleben, 2003). Menurut Maslach et al. (2001), *engagement* dicirikan dengan energi, *involvement*, dan *efficacy*, berlawanan dengan dimensi *burnout* yaitu *exhaustion*, *cynicism*, dan *inefficacy*.

Dalam literatur akademik, *engagement* berkaitan namun berbeda dengan beberapa istilah dalam perilaku organisasi khususnya dengan *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior*, dan *job involvement* (Robinson et al, 2004). *Organizational commitment*, mengacu pada sikap seseorang dan keterikatan terhadap organisasi mereka. *Engagement* bukanlah sikap, melainkan sejauh mana seorang individu memberikan perhatian dan larut dalam peran pekerjaan mereka. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku sukarela dan

informal untuk membantu rekan kerja dan organisasi. Sedangkan focus dari *engagement* adalah keterlibatan yang bersifat formal berkaitan dengan kinerja (*role performance*) seseorang sesuai dengan perannya di organisasi. *Engagement* juga berbeda dengan *job involvement*. Menurut May et al. (2004), *job involvement* adalah hasil dari penilaian kognitif tentang kemampuan dalam memuaskan kebutuhan pekerjaan dan berkaitan dengan citra diri seseorang. *Job involvement* ada hubungannya dengan bagaimana individu dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Selanjutnya, *engagement* melibatkan penggunaan secara aktif emosi dan perilaku selain kognisi. May, et al (2004) juga menyatakan bahwa *engagement* dapat dianggap sebagai *antecedent* bagi *job involvement*.

Seorang karyawan yang *engaged* memiliki ciri-ciri: antusias, energik, termotivasi, dan bergairah dalam bekerja sedangkan pekerja tidak *engaged* bersikap apatis, seperti robot, terasingkan, dan menarik diri dari pekerjaannya. (Salanova, Agut, & Peiró, 2005). Macey & Schneider (2008) menggambarkan *employee engagement* sebagai antusiasme dalam bekerja, sangat larut dalam pekerjaan mereka, dan dengan tingkat energi yang tinggi. Namun, definisi yang paling umum digunakan untuk *employee engagement* sebagai komitmen emosional dan intelektual kepada organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005). Rich dan tim (2010) menunjukkan bahwa *engagement* mempengaruhi kinerja secara positif sama kuatnya dengan mengontrol *job involvement*, *job satisfaction* dan motivasi intrinsik.

### **2.7. Drivers Engagement**

Peter Cheese dan tim (2008, p.163), menyatakan 6 (enam) *drivers of engagement* yang disebut dengan Six Cs, yaitu *Content*, *Coping*, *Compensation*, *Community*, *Congruence*, dan *Career*. Keenam *drivers* tersebut tidak bersifat *mutually exclusive*. Pada organisasi yang memiliki *engagement* yang tinggi, keenam hal tersebut bekerjasama membentuk *engagement*.



**Gambar 2.6. Drivers of engagement : the six Cs**

Sumber: Cheese, Peter et al, (2008)

Sama halnya dengan Maslow, *drivers* tersebut menunjukkan suatu hierarki. Level yang tinggi ditunjukkan oleh elemen emosional seperti *alignment to values* dan *career fulfillment*. Level yang paling *basic* adalah **Content**, yaitu berkaitan aspek fisik dan mental seperti;

- Apakah organisasi menawarkan proses pembelajaran?
- Apakah pekerjaan tersebut bermakna bagi karyawan?
- Apakah individu menemukan kepuasan dalam pekerjaan mereka?

Level berikutnya, adalah **Coping**, yang berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:

- Apakah karyawan diberikan alat untuk memecahkan masalah dalam pekerjaan?
- Apakah mereka memiliki target dan tujuan yang harus dicapai?

Dalam hal ini, tidak hanya perolehan pengetahuan, training, teknologi, namun lingkungan kerja yang kondusif, manager dan rekan kerja yang *supportive*, proses kerja yang efisien dapat menciptakan *engagement*. Level ketiga yang menjadi *drivers engagement* karyawan adalah **Compensation**, yang berkaitan dengan; Apakah seseorang merasa diberikan penghargaan financial secara adil atas kontribusi yang diberikannya. Selain itu, *compensation* juga berkaitan dengan *recognition symbols* (non financial) seperti apakah seseorang diberikan apresiasi oleh atasannya bahwa diasudah melakukan pekerjaannya dengan baik. Level

keempat adalah *Community*, yaitu seberapa positif tingkat interaksi dan koneksi yang dirasakan oleh individu? Seberapa pekerjaannya memenuhi kebutuhan sosial, memberikan pengalaman yang menyenangkan, dan identitas dengan orang lain? Apakah lingkungan fisik pekerjaan mendukung interaksi sosial? Apakah *culture* dalam organisasi bersifat kolaboratif atau konfronsional? Level kelima adalah *Congruence*, yaitu *alignment core values* dan *culture*, memenuhi ekspektasi individual *align dengan* tujuan organisasi, apakah organisasi memenuhi ekspektasi *value proposition* karyawan dan dikomunikasikan secara formal, dan diimplimentasikan pada saat individu bergabung ke dalam organisasi. Apakah *core values* yang di-*expoused* sesuai dengan perilaku pemimpinnya? Level terakhir adalah *Career*, yaitu *alignment* antara karir dengan ekspektasi dan aspirasi individu dalam jangka pendek dan jangka panjang, apakah mereka melihat peluang tersebut di organisasi. Dalam aspek ini juga termasuk *work life balance*, bagaimana karyawan dapat membangun perjalanan karirnya.

## 2.8. Aspek *Employee Engagement*

Terdapat tiga aspek dasar *engagement* karyawan sesuai dengan studi global, yaitu:

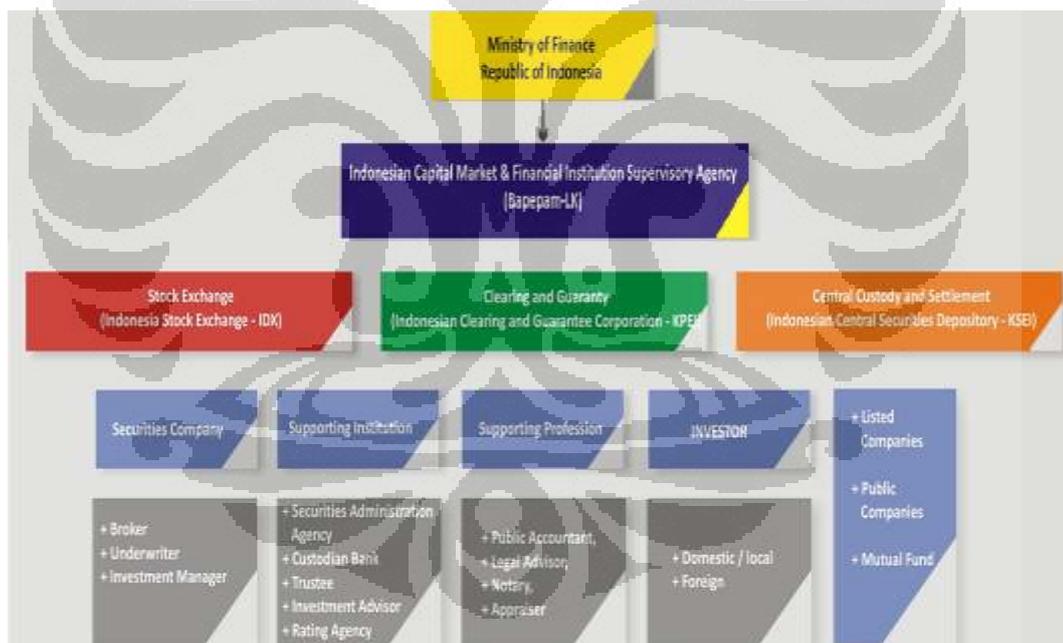
- *Employee*, yaitu karyawan dengan kondisi psikologis yang uniknya dan pengalaman mereka sendiri.
- *Employer* dan kemampuan mereka untuk menciptakan kondisi yang mendorong *engagement* karyawan.
- Interaksi antara karyawan di semua level.

*Employee engagement* menciptakan motivasi yang lebih besar di antara karyawan untuk pekerjaan yang mereka lakukan dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. *Employee engagement* mencakup antara lain; menciptakan tusiasme untuk peran mereka, pekerjaan mereka dan organisasi, memastikan mereka selaras dengan nilai-nilai organisasi, memastikan mereka memperoleh informasi yang cukup dan terintegrasi dengan baik dengan rekan-rekan mereka dan dengan budaya organisasi.

### BAB 3

## PROFIL PT BURSA EFEK INDONESIA

PT Bursa Efek Indonesia (BEI) atau dalam sebutan internasionalnya *Indonesia Stock Exchange (IDX)* adalah salah satu dari *Self Regulatory Organization* yang berperan sebagai penyelenggara perdagangan efek di Indonesia (UU Pasar Modal Nomor 8 Tahun 1990). Dalam rangka menciptakan perdagangan efek yang wajar, teratur, dan efisien, BEI memiliki tanggung jawab untuk menyediakan sarana pendukung dan mengawasi kegiatan perdagangan efek dalam industri Pasar Modal Indonesia. BEI adalah organisasi independen swasta yang dimiliki oleh Perusahaan-perusahaan efek yang menjadi Anggota Bursa BEI. Dalam struktur Pasar Modal Indonesia, BEI berada di bawah pengawasan Departemen Keuangan RI khususnya di bawah pengawasan Bapepam-LK.



**Gambar 3.1. Struktur Pasar Modal Indonesia**  
Sumber : data internal BEI

### 3.1. Sejarah dan Perkembangan Bursa Efek Indonesia

Pasar Modal Indonesia telah ada sejak zaman Hindia Belanda, tepatnya pada tanggal 14 Desember 1912 di Batavia, namun perkembangannya mengalami masa pasang – surut akibat berbagai faktor, mulai dari Perang Dunia I dan II hingga perpindahan kekuasaan dari pemerintah kolonial kepada Pemerintah Republik Indonesia (RI). Pemerintah RI melakukan pembentukan ulang Pasar Modal Indonesia melalui Undang-Undang Darurat No. 13 tahun 1951 yang kemudian dipertegas oleh Undang-Undang Republik Indonesia No.15 tahun 1952. Dalam 2 (dua) dasawarsa selanjutnya, perkembangan Pasar Modal Indonesia mengalami stagnasi sehubungan dengan dihentikannya kegiatan Pasar Modal sepanjang dekade 1960-an hingga akhir pertengahan 1970-an. Pada tahun 1977, Pemerintah mengaktifkan kembali Pasar Modal Indonesia dengan ditandai *go public*-nya PT Semen Cibinong. Namun, dunia Pasar Modal Indonesia baru benar-benar mengalami perkembangan pada sekitar akhir dekade 1980-an, yang antara lain ditandai dengan pendirian PT Bursa Efek Surabaya (BES) pada tahun 1989 dan swastanisasi PT Bursa Efek Jakarta (BEJ) pada tahun 1992. Penetapan Undang-Undang No. 8 tahun 1995 tentang Pasar Modal juga semakin mengukuhkan peran BEJ dan BES sebagai bagian dari *Self Regulatory Organization* (SRO) Pasar Modal Indonesia. Sejak itu, BEJ tumbuh pesat berkat sejumlah pencapaian di bidang teknologi perdagangan, antara lain dengan komputerisasi perdagangan melalui sistem *Jakarta Automated Trading System* (JATS) di tahun 1995, perdagangan tanpa warkat di tahun 2000 dan *Remote Trading System* pada tahun 2002. Sementara itu, BES mengembangkan pasar obligasi dan derivatif. Tahun 2007 menjadi titik penting dalam sejarah perkembangan Pasar Modal Indonesia. Dengan persetujuan para pemegang saham kedua bursa, BES digabungkan ke dalam BEJ yang kemudian menjadi Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan tujuan meningkatkan peran pasar modal dalam perekonomian Indonesia.

Pada tahun 2008, Pasar Modal Indonesia terkena imbas krisis keuangan dunia. IHSG, yang sempat menyentuh titik tertinggi 2.830,26 pada tanggal 9 Januari 2008, terperosok jatuh hingga 1.111,39 pada tanggal 28 Oktober 2008 sebelum ditutup pada level 1.355,41 pada akhir tahun 2008. Kemerosotan tersebut

dipulihkan kembali dengan pertumbuhan 86,98% pada tahun 2009 dan 46,13% pada tahun 2010. Dari tahun 2010 sampai dengan saat ini Bursa terus menunjukkan pertumbuhan yang progresif. Hal ini ditandai dengan pertumbuhan indeks melampaui angka psikologis yaitu mencapai 4.114,140 pada penutupan perdagangan tanggal 11 Mei 2012. Perkembangan yang cukup pesat dari BEI juga ditandai dengan sejumlah prestasi yang diperoleh BEI. Untuk kedua kalinya BEI mendapat penghargaan sebagai “*The Best Stock Exchange of the Year 2010 in Southeast Asia*” dari Alpha Southeast Asia Magazine dan peningkatan Sistem Manajemen Mutu versi ISO 9001 ke versi terbaru yaitu ISO 9001:2008 pada tahun 2010. Puncaknya, di penghujung tahun 2010 BEI menutup perdagangan sebagai bursa dengan kinerja pertumbuhan IHSG tertinggi kedua di Asia Pasifik.

### **3.2. Visi, Misi, Nilai-Nilai Utama Perusahaan**

Dalam menjalankan perannya sebagai fasilitator dalam perdagangan efek di Indonesia dan sebagai satu-satunya bursa di Indonesia, BEI memiliki visi dan misi sebagai berikut:

#### **3.2.1. Visi**

Menjadi bursa yang kompetitif dengan kredibilitas tingkat dunia.

Kompetitif dalam hal ini artinya, BEI mampu memiliki daya saing dalam hal penciptaan nilai tambah bagi anggota bursa, emiten, masyarakat dan perekonomian Indonesia, mampu bersaing dengan bursa-bursa lainnya dalam efisiensi biaya, penerapan *good governance*.

Memiliki kredibilitas tingkat dunia berarti:

- Memiliki sistem yang *reliable*, setara dengan bursa-bursa lain di dunia atau minimal setara di regional
- Sebagai regulator yang mampu menghasilkan produk yang *reliable, enforceable & strict*
- Memiliki SDM yang berintegritas dan independen
- Emiten yang diyakini oleh investor dunia sebagai peluang investasi yang potensial
- Memiliki produk yang kompetitif di pasar global

- Terselenggaranya *Good Corporate Governance* di lingkungan Bursa
- Mampu menciptakan integritas pasar sehingga memberikan kenyamanan bagi investor dari segi pengawasan, pemberian informasi emiten, dan kebijakan atau keputusan bursa.
- *Risk management* yang dapat diandalkan dalam penyelenggaran bursa

### 3.2.2. Misi

Menciptakan daya saing untuk menarik investor dan emiten, melalui pemberdayaan anggota bursa, penciptaan nilai tambah, efisiensi biaya serta penerapan *good governance*.

### 3.2.3. Nilai-Nilai Utama Perusahaan (*Values*)

Nilai-nilai utama perusahaan menjadi acuan bagi seluruh Insan BEI. Nilai-nilai tersebut biasa dikenal dengan TIPS, yaitu *Teamwork*, *Integrity*, *professionalism*, dan *Service Excellence*.

#### 3.2.3.1. *Teamwork*

Senantiasa bekerja sama secara sinergis untuk mencapai tujuan bersama.

Perilaku Utama:

- a. Fokus pada pencapaian tujuan bersama
  - Mengutamakan kepentingan kelompok diatas kepentingan pribadi.
  - Mengoptimalkan seluruh potensi anggota tim untuk pencapaian tujuan bersama.
- b. Saling mendukung dan saling percaya
  - Memberikan kontribusi terbaik sesuai dengan lingkup peran dan tugasnya.
  - Memotivasi dan saling memberi semangat.
  - Berpikir positif.
  - Terbuka terhadap kritik dan saran.
  - Menghargai perbedaan dan pendapat orang lain

### 3.2.3.2. *Integrity*

Konsistensi antara pikiran, ucapan, dan tindakan dengan selalu menjunjung tinggi kejujuran, transparansi, dan independensi.

Perilaku Utama:

- a. **Jujur dan Dapat Dipercaya**
  - Senantiasa berpikir, berkata dan bertindak berdasarkan kebenaran sesuai fakta dan kenyataan yang terjadi.
  - Tidak menyalahgunakan wewenang dan fasilitas yang diberikan.
  - Memegang teguh amanah dan tanggung jawab yang telah diberikan.
- b. **Independen dan Transparan**
  - Obyektif dalam mengambil keputusan secara bijaksana dengan tetap berpegang pada aturan dan kebijakan yang berlaku serta tidak terpengaruh oleh tekanan dan kepentingan.
  - Selalu menyampaikan informasi yang relevan secara benar, tepat, dan akurat serta dapat dipertanggungjawabkan.
  - Tidak menerima gratifikasi dalam bentuk apapun.
- c. **Disiplin dan Konsisten**
  - Bertindak dan berperilaku sesuai dengan peraturan Perseroan.
  - Melaksanakan pekerjaan secara teratur dan terus menerus.

### 3.2.3.3. *Professionalism*

Memberikan hasil terbaik atas dasar kemampuan dan keahlian dengan penuh tanggung jawab.

Perilaku Utama:

- a. **Kompeten dan Bertanggung Jawab**
  - Senantiasa mengembangkan tingkat kompetensi.
  - Berpikiran terbuka dan melakukan perbaikan secara berkesinambungan.
  - Mampu mengambil keputusan atas dasar risiko yang terukur dan bertanggung-jawab untuk memberikan hasil yang terbaik.

- Mampu dan mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan secara tuntas dan akurat.
  - Bekerja dengan optimal dan memberikan nilai tambah.
- b. Berorientasi pada hasil dan kualitas kerja terbaik
- Bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil terbaik.
  - Bekerja dengan sistematis melalui perencanaan, pengorganisasian, pemantauan, dan evaluasi secara terus menerus.
  - Menetapkan standar yang tinggi sebagai tolok ukur keberhasilan kinerja.

#### 3.2.3.4. *Service Excellence*

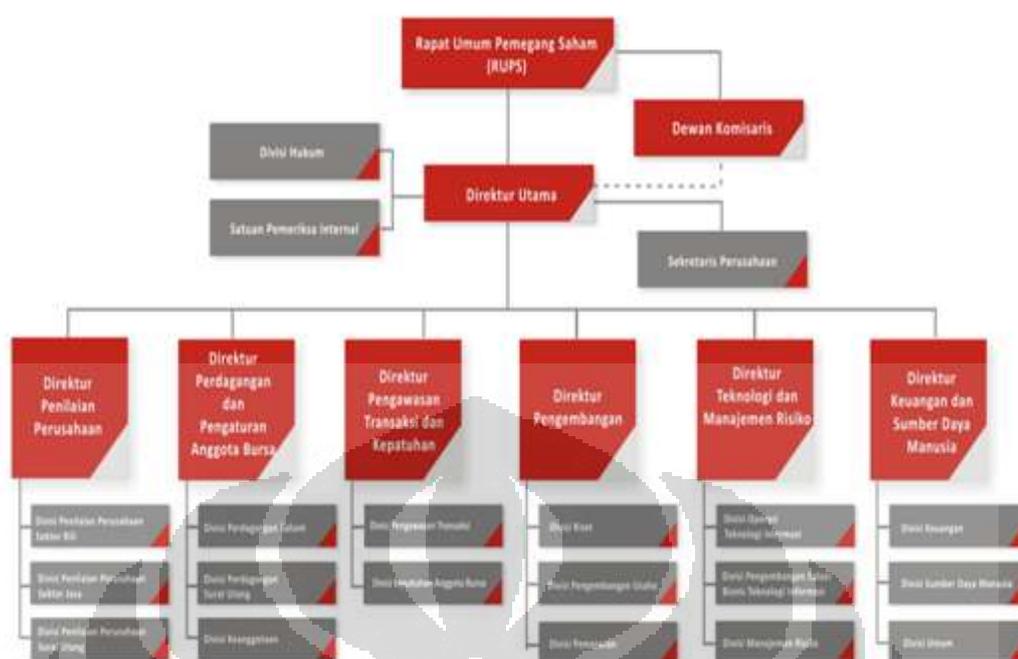
Senantiasa memberikan pelayanan terbaik untuk kepuasan *stakeholders*

Perilaku Utama:

- a. Mengutamakan kepuasan *stakeholders*
- Tulus, santun, dan ramah dalam melayani *stakeholders*.
  - Proaktif dan cepat tanggap dalam pemenuhan kebutuhan *stakeholders*.
  - Berorientasi pada kualitas layanan dan solusi dengan tetap mengedepankan kaidah-kaidah GCG.
- b. Melakukan perbaikan terus menerus
- Inovatif, inisiatif, kreatif
  - Semangat untuk menghasilkan yang terbaik

### 3.3. Struktur Perusahaan

Struktur organisasi Bursa Efek Indonesia, terdiri dari 7 Direktorat dan 20 Divisi yang tersebar di beberapa Direktorat. Setiap Direktorat dipimpin oleh 1 orang Direktur, dan setiap Divisi dipimpin oleh 1 orang Kepala Divisi. Struktur organisasi BEI tergolong *flat organization*, dimana layer managerial tidaklah panjang, hanya ada 2 posisi managerial di bawah Direktur yaitu Kepala Divisi dan Kepala Unit. Satu orang Kepala Divisi dapat memimpin 2 s.d 5 Kepala Unit, dan 1 orang Kepala Unit memimpin 2 s.d 6 orang Staf.

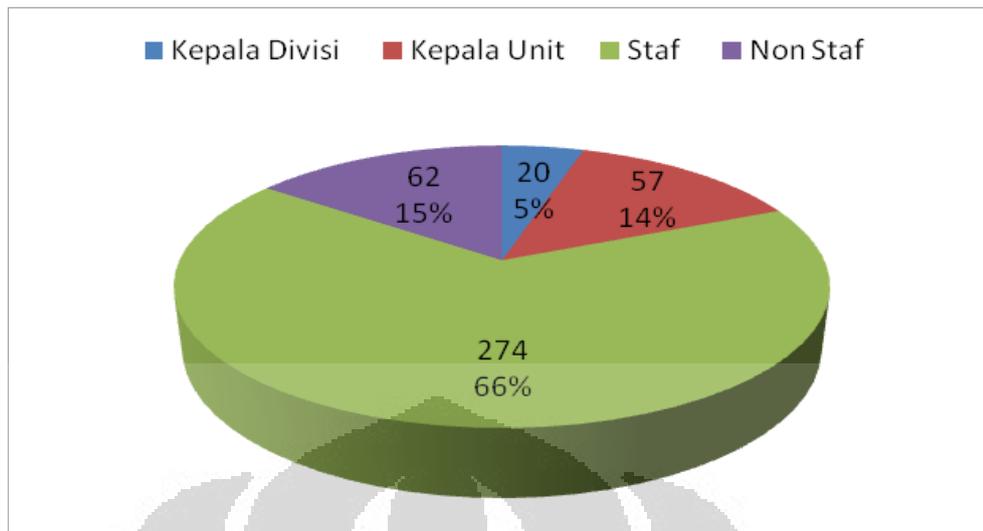


**Gambar 3.2. Struktur Organisasi BEI**

Sumber : data internal BEI

### 3.4. Demografi Karyawan

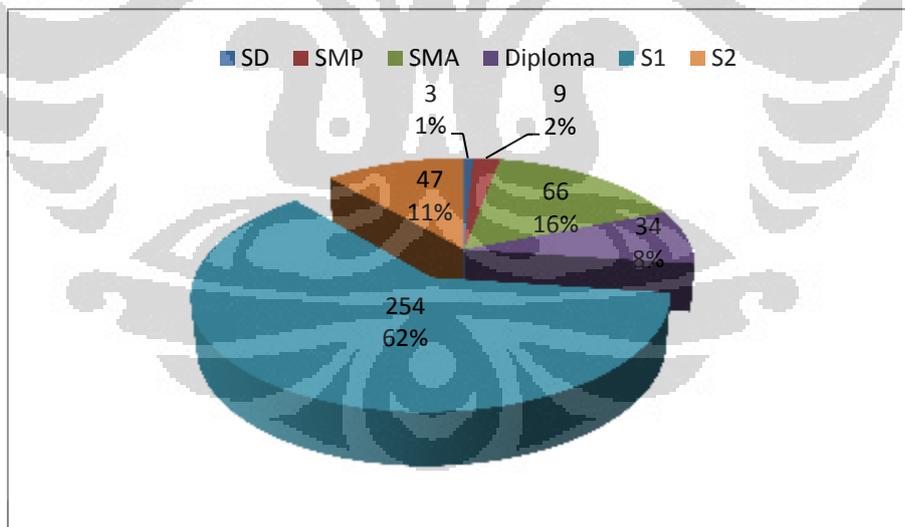
Dalam mencapai visi, misi perusahaan, BEI didukung oleh sumber daya manusia yang handal. Jumlah karyawan BEI sampai dengan Desember 2011 adalah 413 orang. Sejumlah 90 % Karyawan BEI berada di kantor Jakarta, dan hanya 10% yang berada di luar Jakarta. Karyawan tersebut tersebar di kota-kota besar di Indonesia seperti: Aceh, Padang, Lampung, Batam, Denpasar, Yogyakarta, Semarang, Bandung, Surabaya, Makassar, Manado, Balikpapan, Banjarmasin, dan Pontianak. Dari jumlah tersebut, mayoritas terbesar berada pada level Staf yang berjumlah 274 orang (66% dari total jumlah karyawan). Jumlah posisi Non Staf adalah sebanyak 62 orang (15% dari total jumlah karyawan). Peringkat berikutnya adalah Kepala Unit (Kaunit) yaitu sejumlah 57 orang (14% dari total jumlah karyawan). Sedangkan jumlah Kepala Divisi (Kadiv) sebanyak 20 orang (5% dari total jumlah karyawan).



**Gambar 3.3. Demografi karyawan per posisi**

Sumber : olahan data internal BEI

Jika dilihat dari pendidikan, mayoritas pendidikan Karyawan BEI adalah S1 yaitu 62% dari jumlah total Karyawan, SMA sejumlah 16%, SMP sejumlah 11% dan S2 sejumlah 8%.

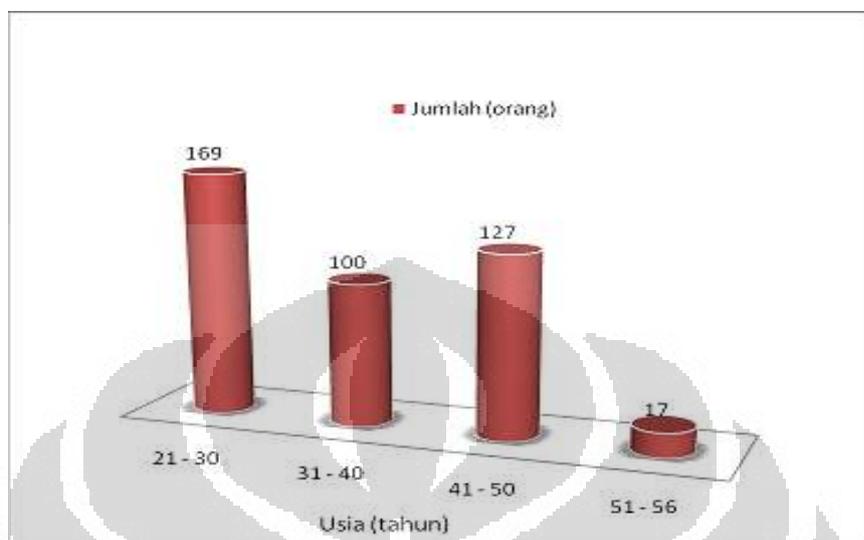


**Gambar 3.4. Demografi Pendidikan Karyawan BEI**

Sumber : olahan data internal BEI

Jika ditinjau dari aspek usia, mayoritas Karyawan BEI masih dalam masa produktif antara 21 -30 tahunan 31-40 tahun yaitu sejumlah 269 orang (65,13%). Sedangkan Karyawan yang usianya di atas 41-50 tahun sejumlah 127 orang

(30,75%), dan karyawan yang usianya di atas 50 tahun sejumlah 17 orang (4,11%).



**Gambar 3.5. Demografi Usia Karyawan BEI**

Sumber : olahan data internal BEI

### 3.5. Strategi Manajemen SDM

Guna mencapai visi dan misi BEI menjadi Bursa yang kompetitif dengan kredibilitas tingkat dunia, BEI menaruh perhatian yang besar pada penciptaan SDM yang handal dan kompeten. BEI ingin menjadi *center of excellence* dan *center of competence* dalam industri Pasar Modal Indonesia. Untuk itu, dari *strategic direction* yang ada, BEI merumuskan strategi manajemen SDM yaitu :

1. Memastikan ketersediaan *Talent* untuk mendukung kebutuhan bisnis.
2. Meningkatkan kapabilitas SDM Bursa dalam bidang Pasar Modal dan jasa keuangan.
3. Meningkatkan *Employee Engagement* dan kepuasan karyawan.
4. Implementasi sistem IT yang terintegrasi untuk mengoptimalkan proses HR dan servis.
5. Meningkatkan kapabilitas Tim HR
6. Mendukung implementasi nilai-nilai perusahaan



**Gambar 3.6. Framework Strategi Manajemen SDM**

Sumber : data internal BEI

Strategi Manajemen SDM selanjutnya diterjemahkan menjadi *HR initiatives* yang mencakup seluruh fungsi-fungsi SDM, yaitu :

1. *Organization Development*

Guna menciptakan organisasi yang efektif, efisien dan selalu siap terhadap setiap perubahan di market dan kebutuhan bisnis, BEI senantiasa melakukan kajian terhadap struktur organisasi, *job design* dan menggalakan program internalisasi budaya perusahaan. Selain melakukan generasi Karyawan melalui involuntary turn over program di tahun 2010, BEI juga aktif membentuk unit/divisi baru yang mendukung pengembangan bisnis bursa, seperti dibentuk Divisi Pemasaran yang fokus ke arah sosialisasi dan edukasi pasar modal ke masyarakat, dibentuk Divisi Pengembangan Usaha yang fokus untuk melakukan kajian-kajian pengembangan produk-produk pasar modal guna menciptakan pilihan alternatif investasi bagi para investor, *Unit Business Continuity Management* yang fokus kepada menjamin kelangsungan bisnis perusahaan. Selain itu, proses internalisasi budaya perusahaan secara terus menerus dilakukan guna menciptakan BEI sebagai organisasi yang kredibel.

## 2. *Resourcing & Recruitment*

Kegiatan *resourcing* dan rekrutmen juga menjadi perhatian penting. Guna menarik kandidat karyawan yang potensial, BEI bekerjasama dengan Perguruan Tinggi ternama di Indonesia. BEI juga mengembangkan sistem *e-Recruitment* guna efektifitas dan efisiensi proses rekrutmen serta menciptakan proses rekrutmen yang *fair* bagi semua kandidat. Proses seleksi dan penerimaan juga didasarkan pada kompetensi dan kebutuhan masing-masing posisi yang ada di organisasi.

## 3. *Training & Development*

Berbagai kegiatan pengembangan, baik public training maupun inhouse training dilakukan untuk meningkatkan capabilitas karyawan. Selain itu, proses *coaching* dan *feedback* dilakukan secara regular guna peningkatandan perbaikan kinerja karyawan.

## 4. *Performance Management*

Guna perbaikan dan peningkatan kinerja secara kontinu,serta untuk menyelaraskan gerak langkah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, dilakukan proses *Performance Management System* (PMS). Kegiatan *Performance Management* dilakukan dengan mekanisme *planning*(awal tahun), *review* (tengah tahun), dan *appraisal* (akhir tahun). Pada saat *planning* dilakukan proses perumusan strategi perusahaan, penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) korporat dan *alignment* sampai dengan menjadi KPI individu. Sedangkan pada proses review dilakukan review progress kinerja apakah masih on track atau perlu dilakukan langkah-langkah perbaikan guna memastikan semua KPI dapat tercapai. Sedangkan pada saat *appraisal* dilakukan penilaian kinerja dan proses *feedback* guna perbaikan kinerja berikutnya.

## 5. *Reward Management*

Guna mencapai *internal* dan *eksternal equity* dalam sistem *Reward Management*, BEI melakukan review dan penyesuaian atas sistem *reward* yang ada. Dalam hal ini telah dilakukan penyesuaian dalam *job grading* dan *salary*

karyawan. Strategi dalam reward management di buat align dengan strategi manajemen SDM lainnya guna mempertahankan *best talent* dan menarik kandidat talent potensial.

#### 6. *HR Information System*

*HR Information System Management* selalu diupdate secara berkesinambungan dan terintegrasi. Hal itu ditujukan untuk meningkatkan kinerja dan servis Divisi SDM kepada karyawan. *HR information System* tidak hanya membantu efisiensi proses personal karyawan, tetapi dioptimalkan guna mendukung penciptaan kapabilitas organisasi melalui *knowledge management*.

#### 7. *Industrial Relations*

Pelaksanaan industrial relations di organisasi diarahkan pada penciptaan hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa kegiatan *worklife balanced* dilakukan melalui program Baporseni Karyawan yang terdiri dari beberapa klub aktivitas-hobi seperti; futsal, bulu tangkis, tennis, yoga, memasak, band, dll. Beberapa kegiatan seminar kesehatan, management keuangan pribadi, dan *EAP (Employee Assistance Program)* untuk karyawan yang membutuhkan bimbingan psikologis juga diselenggarakan di BEI. Hal ini dimaksudkan untuk creating environment BEI, tidak saja sebagai tempat bekerja, tetapi tempat bekerja sekaligus tempat bersosialisasi yang menyenangkan bagi karyawan BEI.

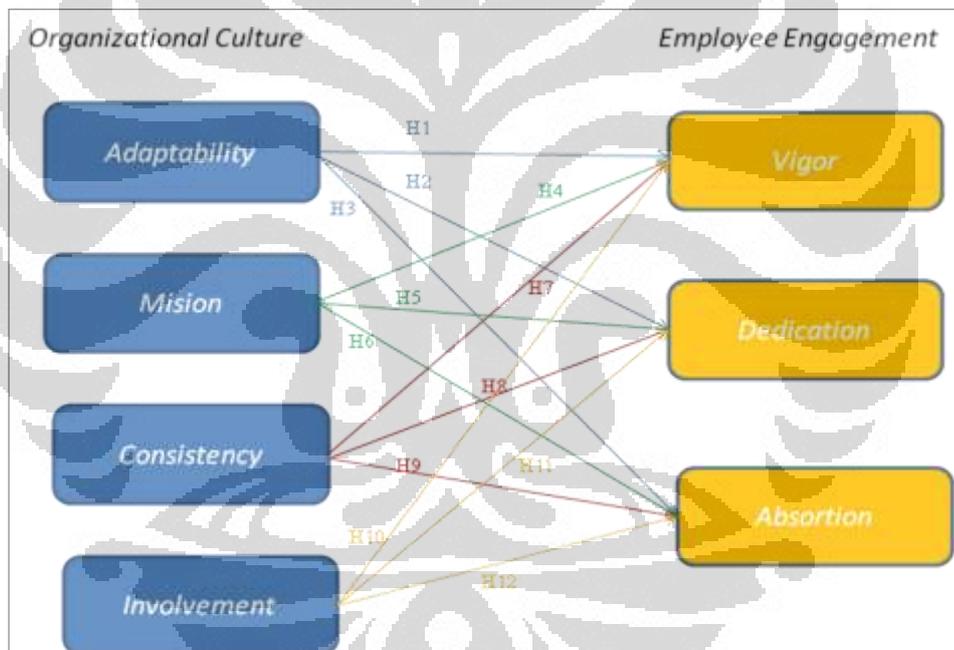
#### 8. *HR Policies & Procedures*

*HR Policies* dan *Procedures* direview dan diupdate secara terus menerus guna efektifitas dan efisiensi proses kerja. Perbaikan dalam *HR Policies* dan prosedur dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

## BAB 4 METODE DAN HASIL PENELITIAN

### 4.1. Model Statistik Penelitian

Pada penelitian ini ingin membuktikan pengaruh 4 sub variabel dari Budaya Organisasi yaitu *adaptability*, *mission*, *consistency*, dan *involvement* terhadap 3 sub variabel pada *employee engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Dengan demikian diharapkan akan diperoleh analisa yang lebih mendalam mengenai pengaruh variabel budaya organisasi terhadap *employee engagement* di PT BEI.



**Gambar 4.1. Model Penelitian**

Model di atas menjelaskan bahwa terdapat 12 hipotesa yang akan dijadikan fokus dalam penelitian ini, yaitu :

**Tabel 4.1 Hipotesa Penelitian**

H1	Terdapat pengaruh positif antara <i>Adaptability</i> terhadap <i>Vigor</i>
H2	Terdapat pengaruh positif antara <i>Adaptability</i> terhadap <i>Dedication</i>
H3	Terdapat pengaruh positif antara <i>Adaptability</i> terhadap <i>Absortion</i>
H4	Terdapat pengaruh positif antara <i>Mision</i> terhadap <i>Vigor</i>
H5	Terdapat pengaruh positif antara <i>Mision</i> terhadap <i>Dedication</i>
H6	Terdapat pengaruh positif antara <i>Mision</i> terhadap <i>Absortion</i>
H7	Terdapat pengaruh positif antara <i>Consistency</i> terhadap <i>Vigor</i>
H8	Terdapat pengaruh positif antara <i>Consistency</i> terhadap <i>Dedication</i>
H9	Terdapat pengaruh positif antara <i>Consistency</i> terhadap <i>Absortion</i>
H10	Terdapat pengaruh positif antara <i>Involvement</i> terhadap <i>Vigor</i>
H11	Terdapat pengaruh positif antara <i>Involvement</i> terhadap <i>Dedication</i>
H12	Terdapat pengaruh positif antara <i>Involvement</i> terhadap <i>Absortion</i>

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, apabila hasil pengujian menunjukkan keempat sub-variabel budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap ketiga sub-variabel *employee engagement*, maka budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* karyawan di BEI.

#### 4.2. Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari 1 variabel bebas (*independen variabel*) dan 1 variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan variabel terikatnya adalah *employee engagement*. Setiap variabel terdiri dari beberapa dimensi.

##### 4.2.1 Budaya Organisasi

Konsep budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari model budaya organisasi yang dikembangkan oleh Daniel R. Denison dan Aneil K. Mishra (1995) dalam penelitiannya *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*. Model budaya organisasi ini berdasarkan pada 4 *traits/sub variabel* yaitu: *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*. Masing-masing *traits* dapat diukur dari 3 indeks, yaitu :

- *Adaptability*, dapat diukur dari indeks; *creating change, customer focus*, dan *organization learning*
- *Mission*, dapat diukur dengan indeks; *strategic direction and intentions, goals & objective, vision*
- *Consistency*, dapat diukur dengan indeks; *coordination & integration, core values, agreement*,
- *Involvement*, dapat diukur dengan indeks; *capability development, empowerment, team orientation*

Keempat traits tersebut merupakan prediktor yang signifikan bagi efektivitas organisasi seperti kualitas, kepuasan karyawan, dan kinerja organisasi. (Denison & Mirsha, 1995).

#### 4.2.2 *Employee Engagement*

Definisi *employee engagement* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan definisi dari Schaufeli & Bakker (2003) yang menyatakan bahwa *employee engagement* adalah suatu yang positif, perasaan terpenuhi, pernyataan pikiran yang berkaitan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh adanya semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan perhatian penuh (*absorption*). *Engagement* mengacu kepada pernyataan afektif dan kognitif yang lebih menetap dan mendalam, tidak hanya fokus kepada sebagian dari obyek, kegiatan, individu, atau perilaku.

*Vigor* mengacu pada kemauan dan tekad untuk mengerahkan energi dan usaha dalam pekerjaan dan menjadi ulet serta gigih ketika menghadapi rintangan. *Dedication* adalah sebuah komponen-emosional dari *engagement* yang mengacu kepada menemukan arti dan tujuan dalam pekerjaan, menjadi antusias, terinspirasi, dan bangga dengan pekerjaannya. *Absorption* adalah komponen kognitif dari *engagement* yang dimana orang benar-benar tenggelam dan puas dengan pekerjaannya seperti waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan (Salanova et al., 2005).

#### 4.3. Populasi Penelitian

Populasi merupakan sejumlah objek tertentu yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu, di dalamnya terdiri dari orang-orang yang memiliki

informasi tertentu yang dibutuhkan oleh peneliti (Malhotra, 2010). Populasi penelitian ini adalah Karyawan Bursa Efek Indonesia (BEI) yang masuk Bursa Efek Indonesia sampai dengan 31 Desember 2011. Dasar pertimbangan pemilihan populasi ini adalah karyawan yang masuk pada masa tersebut sedikitnya telah memiliki masa kerja hampir 6 bulan di BEI. Dengan demikian, karyawan telah mengenal dan merasakan budaya BEI serta memiliki pengalaman kerja yang memungkinkan baginya untuk mengevaluasi aspek afektif dan kognitifnya selama bekerja di BEI. Jumlah populasi karyawan sampai dengan 31 Desember 2011 adalah 413 orang. Dengan adanya pergerakan karyawan (pensiun, *resign*, pemutusan kontrak, dll) maka dari jumlah tersebut yang masih ada di organisasi pada saat pengambilan data dilakukan sebanyak 411 orang. Dari jumlah populasi yang ada, karena keterbatasan waktu yang ada, maka jumlah responden yang digunakan sebagai sampel penelitian adalah sebanyak 226 orang. Jumlah ini sudah sesuai dengan sampel minimal yang ditetapkan untuk melakukan pengujian statistik yaitu:

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1} \rightarrow = \frac{411}{411 \cdot (0.05)^2 + 1} = 202,12 \rightarrow 202 \text{ sampel}$$

$n$  = jumlah sampel

$N$  = jumlah populasi

$e$  = errorpendugaan ( $\alpha$ )

#### 4.4. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan memberikan kuesioner langsung dalam bentuk *hard copy* kepada karyawan yang memenuhi kriteria penelitian dan melalui *google doc* (*soft copy*) yang disampaikan melalui *link email*. Pengambilan data dilakukan pada hari kerja karyawan, yaitu tanggal 15 Mei 2012 s.d 28 Mei 2012. Dari 390 kuesioner yang disebar, terdapat 226 kuesioner yang kembali baik dari *hard copy* dan *google.doc*.

#### 4.5. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner, yaitu kumpulan pertanyaan yang disusun untuk mendapatkan informasi dari responden

ditanyakan (Malhotra, 2010). Kelebihan kuesioner adalah mudah dikelola dan data yang diperoleh dapat dipercaya karena tanggapan terbatas pada alternatif yang ditanyakan. Tujuan dari kuesioner adalah:

1. Menerjemahkan informasi yang diperlukan ke dalam serangkaian pertanyaan spesifik yang dapat dan akan dijawab oleh responden.
2. Kuesioner harus mengutamakan, memotivasi, dan mendorong responden untuk bekerja sama dan menyelesaikan pertanyaan.
3. Kuesioner harus meminimalisasi kesalahan responden.

Dalam penelitian ini menggunakan tiga kuesioner yang menggali data mengenai responden, budaya organisasi dan *employee engagement*. Kuesioner dibuat dalam 2 bahasa yaitu bahasa Indonesia dan bahasa Inggris untuk mengurangi kesalahpahaman maksud pernyataan-pernyataan dalam kuesioner. Dengan demikian diharapkan respon yang diberikan oleh responden lebih dapat menggali apa yang ingin digali. Skala yang digunakan dalam penelitian ini skala *Likert* yaitu skala yang memiliki lima kategori yaitu 1 – 5 untuk menunjukkan respon terhadap pertanyaan-pernyataan di dalam kuesioner (Malhotra, 2010).

#### **4.5.1 Kuesioner Data Responden**

Kuesioner menggali beberapa data mengenai responden antara lain; jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, Jabatan, Divisi dan Direktorat, serta masa kerja responden di BEI.

#### **4.5.2 Kuesioner Budaya Organisasi**

Kuesioner mengenai budaya organisasi merupakan kuesioner replikasi yang diambil dari Denison Model berdasarkan penelitian Daniel R Denison dan Mhisra (1995). Kuesioner budaya organisasi menggunakan skala *Likert* dengan 5 skala yaitu 1 sampai dengan 5. Skala 1 menyatakan Sangat Tidak Setuju (STS), Skala 2 menyatakan Tidak Setuju (TS), skala 3 menyatakan Netral (N), skala 4 menyatakan Setuju (S), dan skala 5 menyatakan Sangat Setuju (SS). Kuesioner budaya Denison terdiri dari 60 pertanyaan, dimana masing-masing *trait* budaya diwakili oleh 15 pertanyaan. Kuesioner ini dibuat dalam 2 bahasa (Inggris dan Indonesia).

Tabel 4.2 Kuesioner Budaya Organisasi

Trait	Indeks	No	Item (english)	Item (bahasa)
Involvement	Empowerment	1	<i>Most employees are highly involved in their work.</i>	Sebagian besar Karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi di dalam pekerjaan mereka
		13	<i>Decisions are usually made at the level where the best information is available.</i>	Keputusan dalam perusahaan biasanya dibuat pada tahap dimana informasi yang benar telah tersedia.
		25	<i>Information is widely shared so that everyone can get the information he or she needs when it's needed.</i>	Informasi disebar secara luas sehingga setiap orang di dalam perusahaan dapat memperoleh informasi yang mereka perlukan pada saat diperlukan.
		37	<i>Everyone believes that he or she can have a positive impact.</i>	Setiap orang di dalam organisasi yakin bahwa mereka dapat memberikan dampak yang positif bagi organisasi.
		49	<i>Business planning is ongoing and involves everyone in the process to some degree.</i>	Rencana bisnis sedang berjalan dan melibatkan setiap orang di organisasi pada beberapa tingkat keterlibatan.
	Team Orientation	2	<i>Cooperation across different parts of the organization is actively encouraged.</i>	Kerjasama antar bagian-bagian yang berbeda di dalam organisasi didorong secara aktif.
		14	<i>People work like they are part of a team.</i>	Orang bekerja sebagai suatu tim.
		26	<i>Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy.</i>	Kerja tim digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, bukan semata-mata sebagai hierarki.
		38	<i>Teams are our primary building blocks.</i>	Tim adalah fondasi kami dalam bekerja.
		50	<i>Work is organized so that each person can see the relationship between his or her job and the goals of the organization.</i>	Pekerjaan diatur sehingga setiap orang dapat melihat hubungan antara pekerjaannya dengan tujuan organisasi.
	Capability Development	3	<i>Authority is delegated so that people can act on their own.</i>	Otoritas didelegasikan sehingga karyawan dapat melakukan tanggung jawabnya sendiri.
		15	<i>The "bench strength" (capability of people) is constantly improving.</i>	Kemampuan karyawan ditingkatkan secara terus menerus.
		27	<i>There is continuous investment in the</i>	Ada investasi yang terus menerus untuk

<b>Trait</b>	<b>Indeks</b>	<b>No</b>	<b>Item (english)</b>	<b>Item (bahasa)</b>
Consistency			<i>skills of employees.</i>	meningkatkan keterampilan karyawan.
		39	<i>The capabilities of people are viewed as an important source of competitive advantage.</i>	Kemampuan karyawan dipandang sebagai sumber penting bagi keunggulan kompetitif perusahaan.
		51	<i>Problems often arise because we do not have the skills necessary to do the job. (Phasing &amp; answer reversed)</i>	Masalah sering timbul karena karyawan tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu. (-)
	Core Values	4	<i>The leaders and managers "practice what they preach."</i>	Para pemimpin dan manajer mempraktekkan apa yang dikatakannya.
		16	<i>There is a characteristic management style and a distinct set of management practices.</i>	Terdapat suatu karakteristik gaya/style manajemen tertentu dalam praktik manajemen di organisasi.
		28	<i>There is a clear and consistent set of values that governs the way we do business.</i>	Terdapat nilai-nilai/values yang jelas dan konsisten yang mengatur cara menjalankan bisnis.
		40	<i>Ignoring core values will get you in trouble.</i>	Mengabaikan nilai-nilai utama organisasi akan membawa kepada kesulitan.
		52	<i>There is an ethical code that guides our behavior and tells us right from wrong.</i>	Terdapat kode etik yang membimbing perilaku karyawan dan memberitahu mana perilaku yang benar atau salah.
	Agreement	5	<i>When disagreements occur, we work hard to achieve "win-win" solutions.</i>	Ketika perbedaan pendapat terjadi, kami bekerja keras untuk mencapai "win-win solutions".
		17	<i>There is a "strong" culture.</i>	Terdapat budaya yang kuat di dalam perusahaan
29		<i>It is easy to reach consensus, even on difficult issues.</i>	Sangat mudah untuk mencapai konsensus, bahkan pada masalah yang sulit	
41		<i>We often have trouble reaching agreement on key issues. (Phasing &amp; answer reversed)</i>	Kami sering mengalami kesulitan mencapai kesepakatan mengenai isu-isu penting di organisasi. (-)	
53		<i>There is a clear agreement about the right way and the wrong way to do things.</i>	Terdapat kesepakatan yang jelas tentang cara yang benar dan cara yang salah dalam melakukan pekerjaan.	
Coordination and Integration	6	<i>Our approach to doing business is very consistent and predictable.</i>	Pendekatan kami untuk melakukan bisnis sangat konsisten dan dapat diprediksi.	
	18	<i>People from different parts of the</i>	Karyawan dari berbagai	

<b>Trait</b>	<b>Indeks</b>	<b>No</b>	<b>Item (english)</b>	<b>Item (bahasa)</b>	
<b>Adaptability</b>			<i>organization share a common perspective.</i>	Unit/Divisi/Direktorat yang berbeda saling berbagi perspektif.	
		30	<i>It is easy to coordinate projects across different parts of the organization.</i>	Mudah untuk mengkoordinasikan proyek dengan bagian-bagian yang berbeda di dalam perusahaan.	
		42	<i>Working with someone from another part of this organization is like working with someone from a different organization. (Phasing &amp; answer reversed)</i>	Bekerja dengan orang dari Unit/Divisi/Direktorat lain di internal perusahaan sama seperti bekerja dengan orang dari eksternal perusahaan.	
		54	<i>There is good alignment of goals across levels.</i>	Terdapat keselarasan tujuan antara berbagai level di dalam perusahaan.	
		<b>Creating Change</b>	7	<i>The way things are done is very flexible and easy to change.</i>	Cara melakukan pekerjaan sangat fleksibel dan mudah untuk mengubahnya.
			19	<i>We respond well to competitors and other changes in the business environment.</i>	Kami merespon dengan baik setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis.
			31	<i>New and improved ways to do work are continually adopted.</i>	Cara-cara baru dan lebih baik dalam melakukan pekerjaan secara terus-menerus diadopsi oleh perusahaan.
			43	<i>Attempts to create change usually meet with resistance. (Phasing &amp; answer reversed)</i>	Upaya untuk menciptakan perubahan biasanya menghadapi resistensi. (-)
			55	<i>Different parts of the organization often cooperate to create change.</i>	Berbagai bagian dalam organisasi sering bekerja sama untuk menciptakan perubahan.
		<b>Customer Focus</b>	8	<i>Customer comments and recommendations often lead to changes.</i>	Komentar dan rekomendasi pelanggan sering menyebabkan perubahan.
20			<i>Customer input directly influences our decisions.</i>	Masukan pelanggan secara langsung mempengaruhi keputusan organisasi.	
32			<i>All members have a deep understanding of customer wants and needs.</i>	Semua karyawan memiliki pemahaman yang mendalam atas keinginan dan kebutuhan pelanggan.	
44			<i>The interests of the customer often get ignored in our decisions. (Phasing &amp; answer reversed)</i>	Kepentingan pelanggan sering diabaikan dalam pengambilan keputusan kita. (-)	
56			<i>We encourage direct contact with customers by our people.</i>	Kami mendorong kontak langsung dengan pelanggan.	

<b>Trait</b>	<b>Indeks</b>	<b>No</b>	<b>Item (english)</b>	<b>Item (bahasa)</b>	
	<b>Organizational Learning</b>	9	<i>We view failure as an opportunity for learning and improvement.</i>	Kami melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan perbaikan.	
		21	<i>Innovation and risk taking are encouraged and rewarded.</i>	Inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko didorong dan dihargai oleh perusahaan.	
		33	<i>Lots of things "fall between the cracks". (Phasing &amp; answer reversed)</i>	Banyak hal yang penting berlalu begitu saja tanpa diambil pelajarannya	
		45	<i>Learning is an important objective in our day-to-day work.</i>	Manajemen telah menuangkan dengan jelas tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.	
		57	<i>We make certain that the "right hand knows what the left hand is doing."</i>	Kami memastikan masing-masing unit mengetahui pekerjaan yang dilakukan unit lain.	
<b>Mission</b>	<b>Strategic Direction &amp; Intent</b>	10	<i>There is a long-term purpose and direction.</i>	Terdapat tujuan dan arah jangka panjang organisasi.	
		22	<i>Our strategy leads other organizations to change the way they compete in the industry.</i>	Strategi organisasi kami mempengaruhi strategi organisasi lain dalam berkompetisi di dalam industri.	
		34	<i>There is a clear mission that gives meaning and direction to our work.</i>	Terdapat misi yang jelas di organisasi yang memberikan makna dan arah dalam bekerja.	
		46	<i>There is a clear strategy for the future.</i>	Ada strategi yang jelas untuk masa depan.	
		58	<i>Our strategic direction is unclear to me. (Phasing &amp; answer reversed)</i>	Arah strategis perusahaan kurang jelas bagi saya. (-)	
	<b>Goal &amp; Objectives</b>		11	<i>There is widespread agreement about goals.</i>	Ada kesepakatan tentang tujuan organisasi.
			23	<i>Leaders set goals that are ambitious, but realistic.</i>	Pemimpin menetapkan tujuan yang ambisius, tetapi realistis.
			35	<i>The leadership has "gone on record" about the objectives we are trying to meet.</i>	Manajemen telah menuangkan dengan jelas tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.
			47	<i>We continuously track our progress against our stated goals.</i>	Kami terus memantau perkembangan kami dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan.
			59	<i>People understand what needs to be</i>	Karyawan mengerti apa yang perlu

Trait	Indeks	No	Item (english)	Item (bahasa)
Vision			<i>done for us to succeed in the long run.</i>	dilakukan untuk berhasil dalam jangka panjang.
		12	<i>We have a shared vision of what the organization will be like in the future</i>	Kami memiliki visi bersama terhadap organisasi di masa depan.
		24	<i>Leaders have a long-term viewpoint.</i>	Pemimpin memiliki sudut pandang jangka panjang.
		36	<i>Short-term thinking often compromises our long-term vision. (Phrasing &amp; answer reversed)</i>	Pemikiran jangka pendek sering kali menggagalkan visi jangka panjang kami.
		48	<i>Our vision creates excitement and motivation for our employees.</i>	Visi perusahaan menciptakan kegairahan dan motivasi bagi karyawan.
	60	<i>We are able to meet short-term demands without compromising our long-term vision.</i>	Kami mampu memenuhi tantangan jangka pendek tanpa mengorbankan visi jangka panjang kami.	

Dalam kuesioner ini, budaya organisasi diukur dari 4 *trait* budaya yaitu *involvement, consistency, adaptability*, dan *mission*, yang ditunjukkan oleh 12 indeks budaya (yaitu : *empowerment, team orientation, capability development, core values, agreement, coordination & integration, strategic direction & intent, goals & objectives, vision, creating change, organizational learning, customer focus*).

#### 4.5.3 Kuesioner *Employee Engagement*

Untuk mengukur *employee engagement* Karyawan BEI, dalam penelitian ini menggunakan kuesioner replikasi dari kuesioner yang sudah baku dari *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17)*. Dalam kuesioner ini *employee engagement* diukur dari 3 dimensi *employee engagement* yaitu *vigor, dedication*, dan *absorption*. Total pernyataan dalam kuesioner ini adalah 17 item pertanyaan. Untuk dimensi *vigor* terdiri dari 6 pertanyaan, *dedication* terdiri dari 5 pertanyaan, dan *absorption* terdiri dari 6 pertanyaan.

**Tabel 4.3 Kuesioner *Employee Engagement***

Dimensi	No	Item (english)	Item (bahasa)
<i>Vigor</i>	1	<i>At my work, I feel bursting with energy</i>	Saat bekerja, saya merasa sangat berenergi.

Dimensi	No	Item (english)	Item (bahasa)
	4	<i>At my job, I feel strong and vigorous</i>	Saat bekerja, saya merasa kuat dan bersemangat.
	8	<i>When I get up in the morning, I feel like going to work</i>	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa bersemangat ingin berangkat kerja.
	12	<i>I can continue working for very long periods at a time)</i>	Saya dapat terus bekerja dalam waktu yang lama.
	15	<i>At my job, I am very resilient, mentally</i>	Saya memiliki ketahanan kerja yang sangat tinggi.
	17	<i>At my work I always persevere, even when things do not go well)</i>	Dalam bekerja, saya pantang menyerah, bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik.
<i>Dedication</i>	2	<i>I find the work that I do full of meaning and purpose</i>	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi saya.
	5	<i>I am enthusiastic about my job</i>	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya.
	7	<i>My job inspires me</i>	Pekerjaan saya menginspirasi saya.
	10	<i>I am proud on the work that I do</i>	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.
	13	<i>To me, my job is challenging</i>	Bagi saya, pekerjaan saya menantang
<i>Absorption</i>	3	<i>Time flies when I'm working</i>	Waktu berlalu dengan cepat saat saya bekerja.
	6	<i>When I am working, I forget everything else around me</i>	Saat bekerja, saya seakan lupa akan segala sesuatu di sekeliling saya.
	9	<i>I feel happy when I am working intensely</i>	Saya merasa senang saat sibuk bekerja.
	11	<i>am immersed in my work</i>	Saya larut dalam pekerjaan saya.
	14	<i>I get carried away when I'm working</i>	Saya tebawa suasana ketika bekerja.
	16	<i>It is difficult to detach myself from my job</i>	Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya.

#### 4.6. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Meskipun kedua kuesioner merupakan kuesioner replikasi dari penelitian terdahulu yang sudah baku, untuk memastikan kesahihan dan kehandalan alat ukur/kuesioner dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini dihitung dengan bantuan SPSS.

#### 4.6.1 Uji Validitas

Uji Validitas alat ukur /kuesioner dilakukan dengan melakukan analisis faktor terhadap item-item kuesioner. Analisis faktor adalah analisis statistika untuk mereduksi dimensi data dengan cara menyatakan variabel asal sebagai kombinasi linear sejumlah faktor, sedemikian hingga sejumlah faktor tersebut mampu menjelaskan sebesar mungkin keragaman data yang dijelaskan oleh variabel asal, antar faktor saling bebas dan tiap faktor dapat di interpretasikan. Selain itu juga digunakan untuk menggambarkan hubungan korelasi dari beberapa variabel dalam sejumlah kecil faktor. Variabel-variabel dalam satu faktor memiliki korelasi tinggi sedangkan variabel-variabel dengan faktor lain berkorelasi relatif rendah. Pada tahap pertama analisis faktor adalah uji asumsi, yaitu uji kecukupan sampling melalui Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan *Kaiser's Measure of Sampling Adequacy* (KMO-MSA). Apabila nilai KMO dan KMO-MSA lebih dari 0.5 menunjukkan sampling data telah tercukupi untuk analisis faktor. Tahap kedua adalah pembentukan kelompok-kelompok faktor yang terdiri dari variabel-variabel yang memiliki korelasi tinggi. Pembentukan faktor ini berdasarkan nilai loading faktor. Faktor *loading* adalah angka yang menunjukkan besarnya korelasi antara suatu variabel dengan kelompok faktor satu, faktor dua, atau kelompok faktor lainnya yang terbentuk.

Berdasarkan hasil analisis faktor yang dilakukan terhadap data 226 orang responden terhadap kuesioner budaya organisasi, menunjukkan bahwa meskipun tidak semua item-item kuesioner budaya organisasi memiliki nilai KMO lebih besar dari 0.5 namun secara keseluruhan semua trait budaya memiliki nilai KMO lebih dari 0.5, yaitu : *adaptability* (0.796), *consistency* (0.812), *mission* (0.873), dan *involvement* (0.870). Sedangkan untuk masing-masing indeks budaya menunjukkan memiliki nilai KMO yang berkisar antara 0.521 sampai dengan 0.758. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sampling data telah tercukupi untuk dapat analisis faktor item-item dalam kuesioner budaya perusahaan. Semua *loading factor* item-item dalam kuesioner budaya organisasi juga menunjukkan angka di atas 0.5, ini berarti kuesioner tersebut cukup valid.

Hasil analisis faktor terhadap kuesioner *employee engagement* menunjukkan bahwa semua item pertanyaan kuesioner memiliki nilai

KMO lebih besar dari 0.5 yaitu berkisar antara 0.660 sampai dengan 0.856. Semua dimensi *employee engagement* juga memiliki nilai lebih dari 0.5 yaitu *vigor* (0.838), *dedication* (0.862), dan *absorption* (0.813). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sampling data telah tercukupi untuk analisis faktor item-item dalam kuesioner *employee engagement*. Semua *loading factor* item-item dalam kuesioner *employee engagement* juga menunjukkan angka di atas 0.5, ini berarti kuesioner tersebut cukup valid.

#### 4.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas mengacu pada suatu skala yang menghasilkan hasil yang konsisten jika dilakukan pengulangan pengukuran. Menurut Malhotra (2010), reliabilitas dicerminkan melalui nilai koefisien yang tinggi. *Cronbach's Alpha* bervariasi dari 0 sampai 1. Jika nilainya  $> 0.5$  mengidentifikasi bahwa data tersebut memiliki reliabilitas internal yang konsisten. Semakin tinggi nilai koefisien tersebut, maka semakin reliabel data yang digunakan dalam penelitian.

Untuk memastikan semua alat ukur dalam penelitian ini reliabel, dilakukan uji reliabilitas terhadap kuesioner budaya organisasi dan kuesioner *employee engagement*. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, menunjukkan bahwa meskipun tidak semua indeks budaya organisasi memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0.5, namun secara keseluruhan, masing-masing *trait* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0.5 yaitu: *Adaptability* (0.714), *Consistency* (0.775), *Involvement* (0.845), dan *Mission* (0.859). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kuesioner budaya organisasi tergolong cukup reliabel.

**Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Budaya Organisasi**

Trait (dimensi)	Indeks	$\alpha$ Cronbach	Kesimpulan
<i>Adaptability</i>	<i>Creating Change</i>	0.071	tidak reliabel
	<i>Customer Focus</i>	0.556	reliabel
	<i>Organizational Learning</i>	0.384	tidak reliabel
	<b>All</b>	<b>0.714</b>	<b>reliabel</b>
<i>Consistency</i>	<i>Agreement</i>	0.621	reliabel
	<i>Coordination and Integration</i>	0.557	reliabel
	<i>Core Values</i>	0.499	tidak reliabel
	<b>All</b>	<b>0.775</b>	<b>reliabel</b>

Trait (dimensi)	Indeks	$\alpha$ Cronbach	Kesimpulan
<i>Involvement</i>	<i>Capability Development</i>	0.711	reliabel
	<i>Empoweement</i>	0.623	reliabel
	<i>Team Orientation</i>	0.753	reliabel
	<b>All</b>	<b>0.845</b>	<b>reliabel</b>
<i>Mission</i>	Goal and objective	0.618	reliabel
	Strategic direction and intent	0.671	reliabel
	Vission	0.545	reliabel
	<b>All</b>	<b>0.859</b>	<b>reliabel</b>

Sumber : olahan data statistik

Hasil pengujian reliabilitas pada kuesioner *employee engagement* menunjukkan bahwa semua dimensi memiliki *Cronbach's Alpha* di atas 0.5 yaitu *vigor* (0.867), *dedication* (0.882), dan *absortion* (0.82). Dengan demikian kuesioner *employee engagement* tergolong reliabel.

**Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner *Employee Engagement***

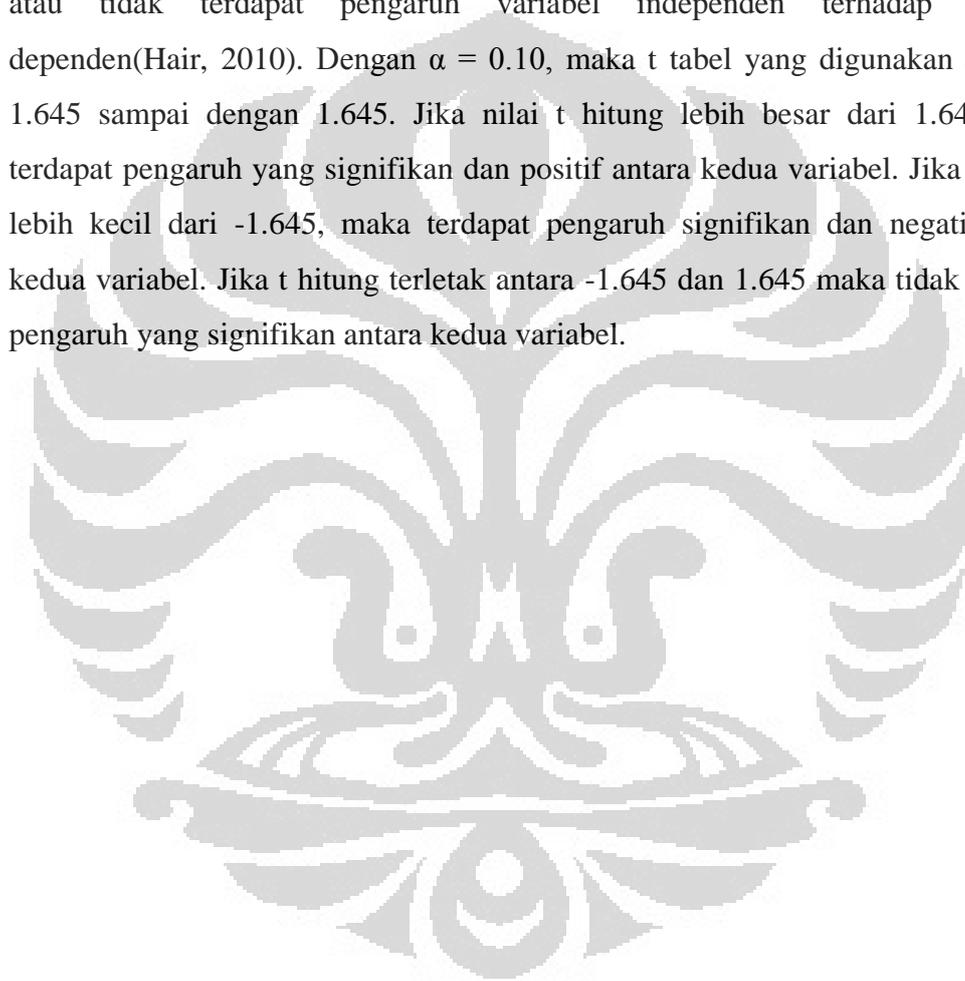
Dimensi	$\alpha$ Cronbach	Kesimpulan
<i>Vigor</i>	0.867	reliabel
<i>Dedication</i>	0.882	reliabel
<i>Absortion</i>	0.82	reliabel

Sumber : olahan data statistik

#### 4.7. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, pertama akan dilakukan analisis deskriptif yang akan fokus pada pembahasan mengenai data demografi responden. Setelah itu, dilakukan analisis terhadap *mean score* masing-masing item pernyataan untuk menggambarkan respon dari responden terhadap item-item pernyataan dalam kuesioner. Dari gambaran tersebut, dapat diketahui kondisi yang terjadi di perusahaan serta kecenderungan respon dari responden terhadap setiap item kuesioner. Selanjutnya dalam pengolahan data digunakan metode GLM (*General Linier Model*) untuk mengetahui hubungan antara 4 sub variabel budaya organisasi (*adaptability, mission, consistency, involvement*) terhadap 3 sub variabel *employee engagement* (yaitu *vigor, dedication, dan absorption*). Metode ini digunakan karena metode ini lebih efektif dan efisien untuk mengetahui

seberapa besar pengaruh masing-masing sub variabel budaya organisasi terhadap sub variabel *employee engagement*. Dengan metode GLM, pengaruh independen variabel yang memiliki beberapa sub variabel terhadap variabel dependen yang mempunyai beberapa sub variabel (dimensi) relatif mudah diketahui dengan membandingkan tingkat probabilitas dengan taraf nyata ( $\alpha = 0.10$ ). Jika nilai probabilitas  $< 0.10$  maka model diterima (terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen). Jika nilai probabilitas  $> 0.05$  maka model ditolak atau tidak terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Hair, 2010). Dengan  $\alpha = 0.10$ , maka t tabel yang digunakan adalah -1.645 sampai dengan 1.645. Jika nilai t hitung lebih besar dari 1.645 maka terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kedua variabel. Jika t hitung lebih kecil dari -1.645, maka terdapat pengaruh signifikan dan negatif antara kedua variabel. Jika t hitung terletak antara -1.645 dan 1.645 maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kedua variabel.



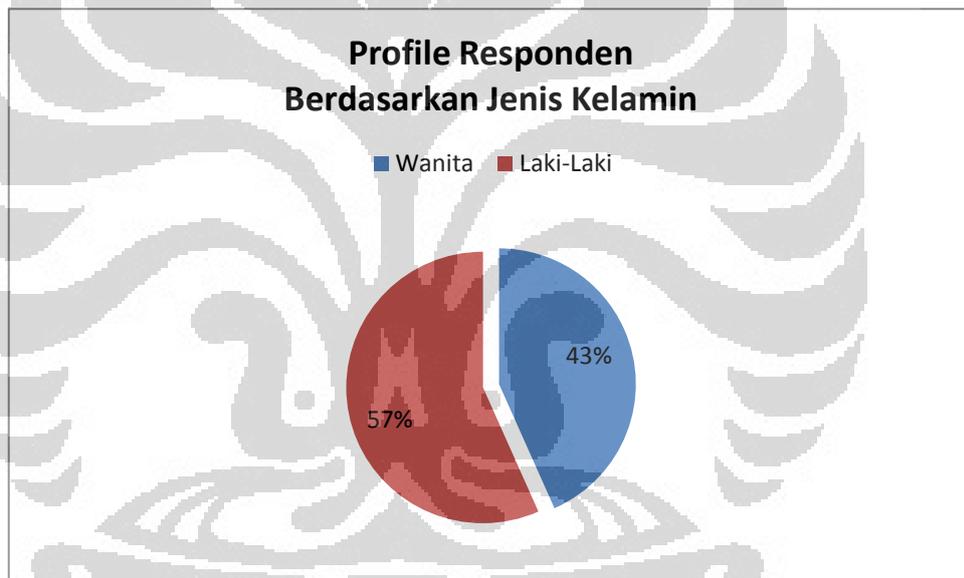
## BAB 5

### ANALISA HASIL & PEMBAHASAN

#### 5.1. Profil Responden

Responden penelitian ini adalah Karyawan Bursa Efek Indonesia (BEI) yang masuk Bursa Efek Indonesia sampai dengan 31 Desember 2011. Total jumlah responden sebanyak 226 orang. Responden dipilih secara acak yang dapat dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, usia, jabatan, divisi, direktorat, masa kerja.

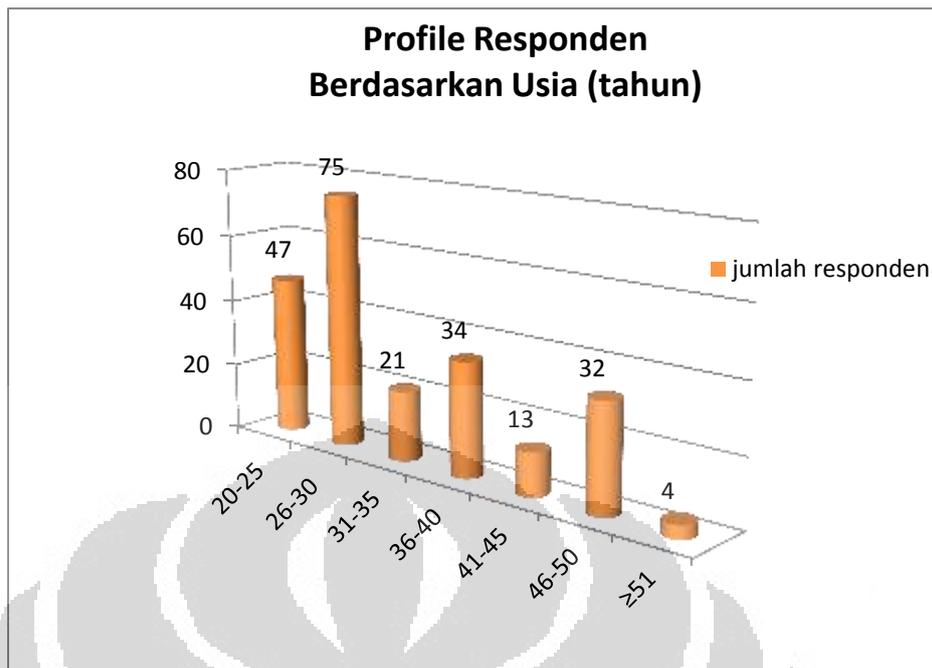
Secara demografis dapat digambarkan sebagai berikut:



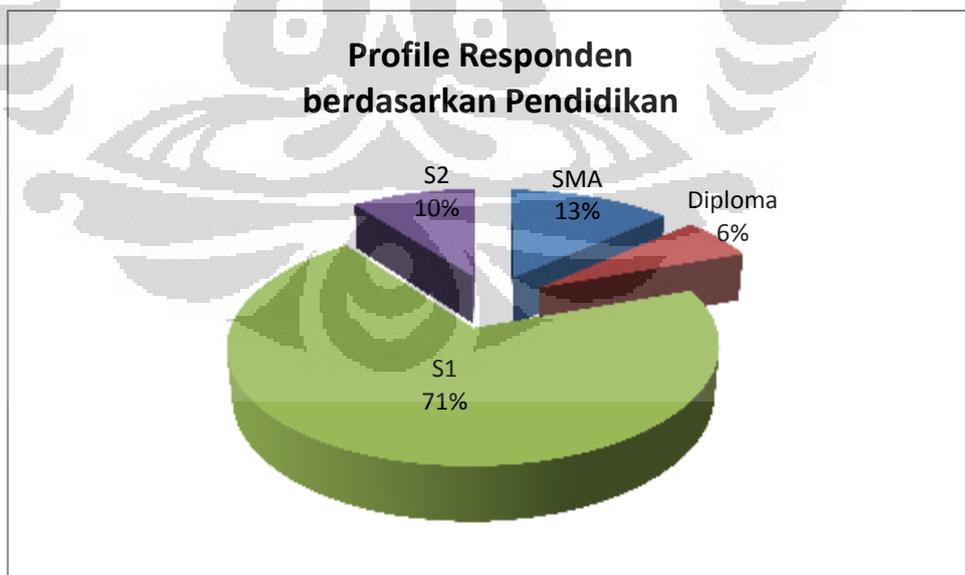
**Gambar 5.1. Profile responden per posisi**

Sumber : olahan data responden

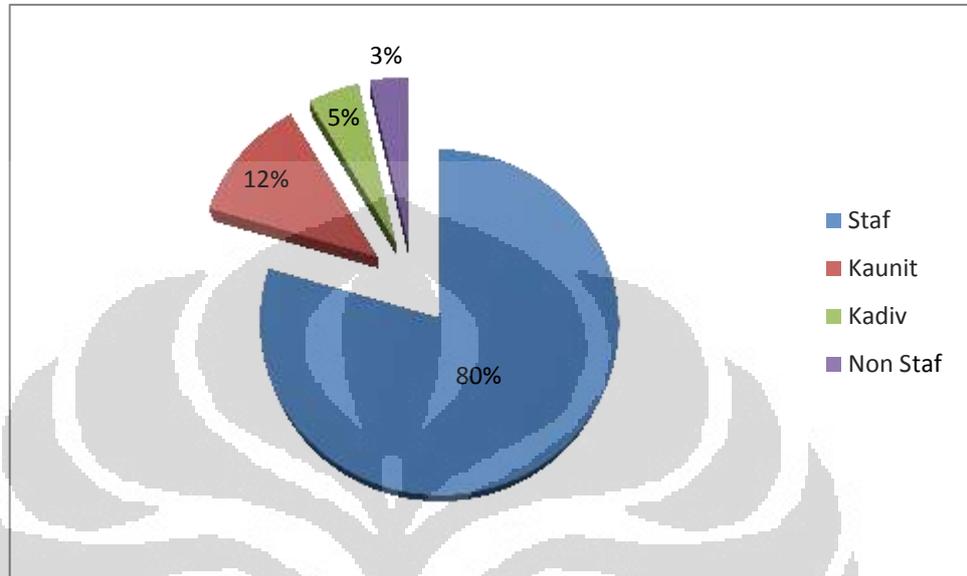
Berdasarkan jenis kelamin, dari 226 responden penelitian jumlah responden wanita adalah 98 orang (43%), dan jumlah responden laki-laki adalah 128 orang (57%).



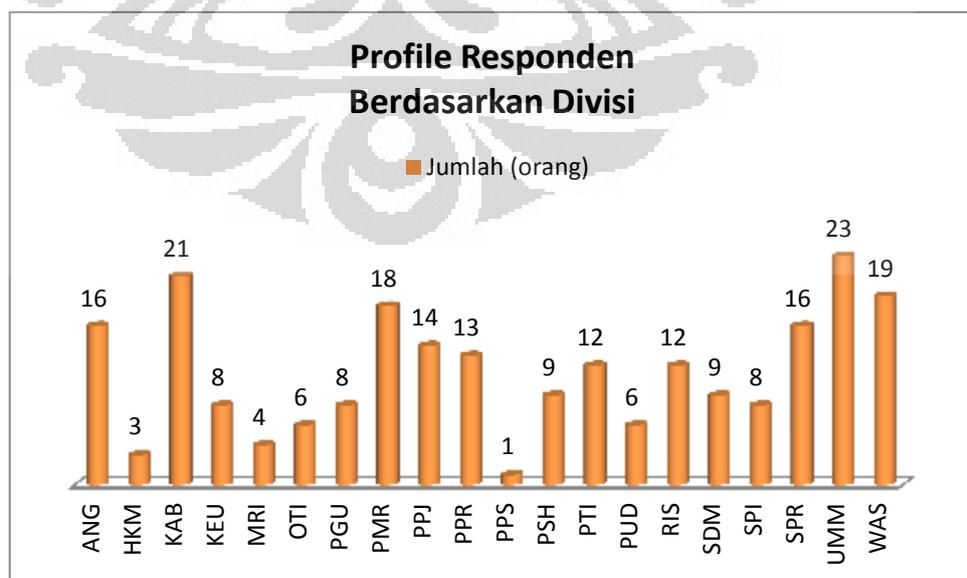
Jika dilihat dari usianya, responden tersebar di semua rentang usia yang dibuat dalam kuesioner. Jumlah responden terbesar berada pada rentang usia 26 – 30 tahun yaitu sejumlah 75 orang (32,2 %) dan jumlah terkecil berada pada rentang usia  $\geq 51$  tahun.



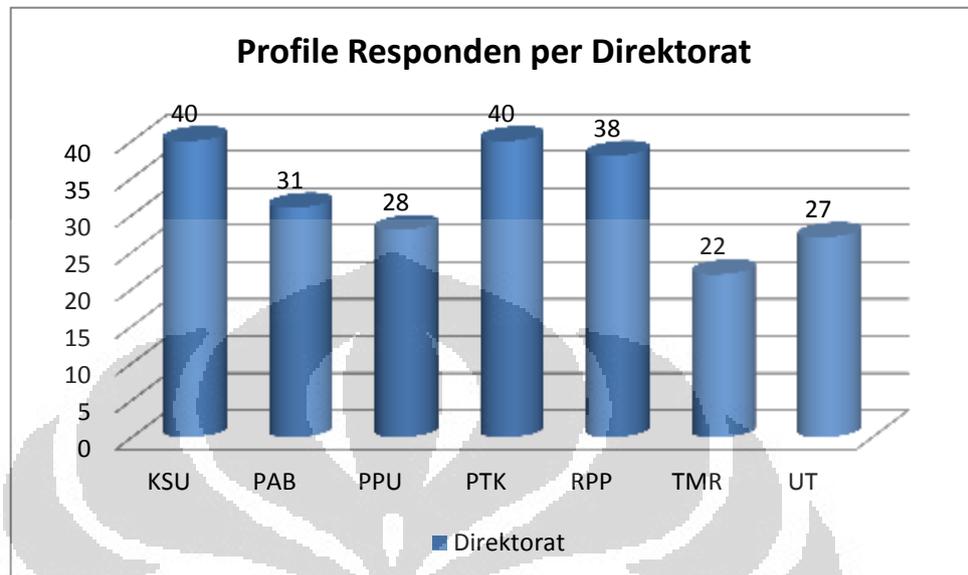
Jika dilihat dari tingkat pendidikan responden, sebagian besar responden memiliki pendidikan S1 yaitu 159 orang (71%), SMA sejumlah 30 orang (13%), S2 sebanyak 23 orang (10%), dan Diploma sejumlah 14 orang (6%).



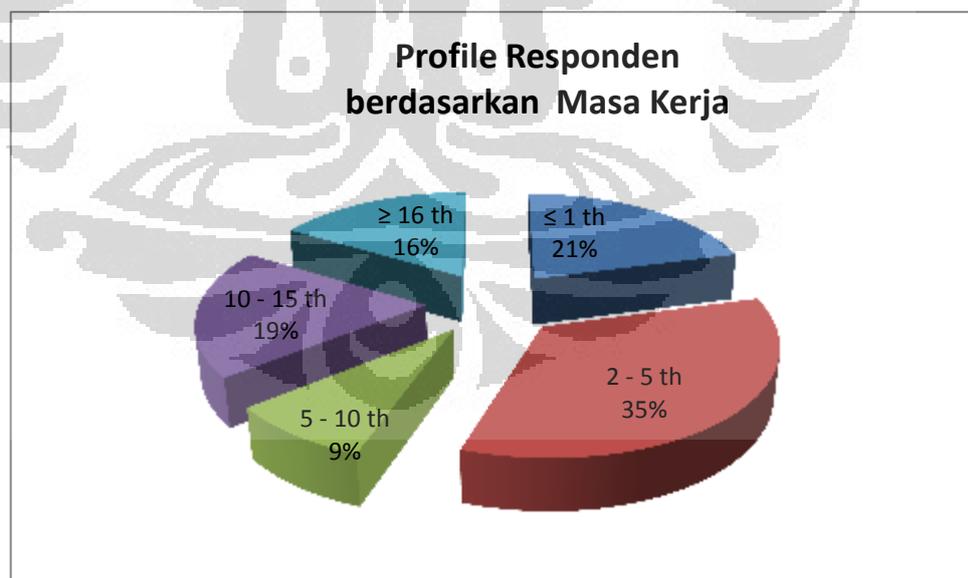
Responden penelitian terdiri dari semua level posisi Karyawan di PT BEI, yang terdiri dari Kepala Divisi sejumlah 11 orang (5%), Kepala Unit sejumlah 27 orang (12%), Staf 180 orang (80%), dan Non Staf yang terdiri dari Sekuriti, *Pantry*, Teknisi sejumlah 8 orang (3%).



Jika dilihat dari persebaran jumlah responden, terlihat bahwa responden tersebar di seluruh Divisi yang ada di BEI yaitu 20 Divisi.



Jika dilihat dari persebaran jumlah responden, terlihat bahwa responden tersebar di seluruh Direktorat yang ada di BEI yaitu 7 Direktorat.

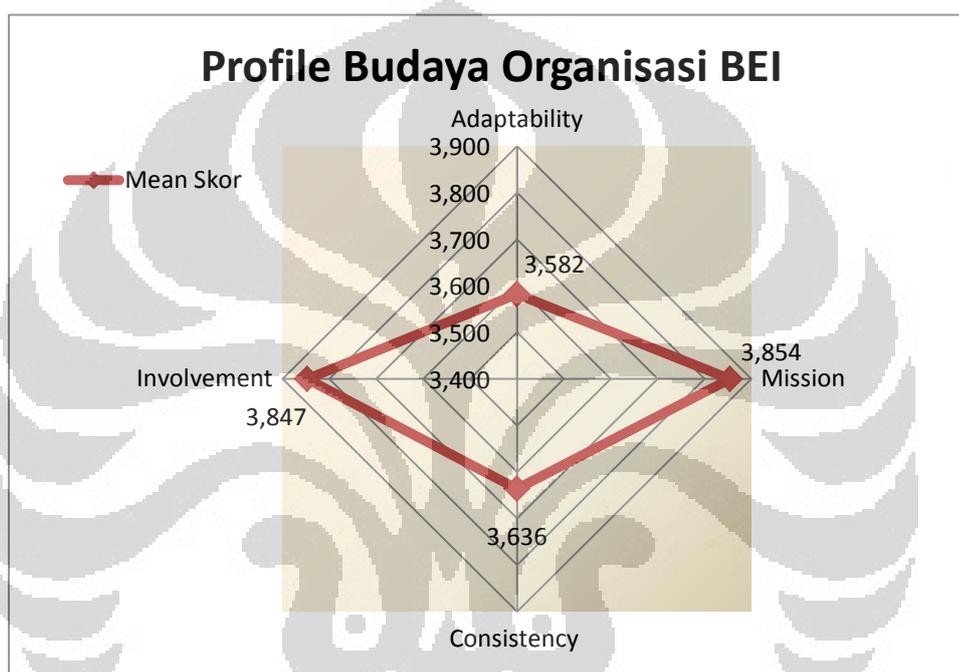


Berdasarkan masa kerjanya, dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 2-5 tahun berjumlah 78 orang (35%), kurang dari 1 s.d setahun 47 orang (21%), 10 – 15 tahun masa kerja berjumlah 44 orang (19%), dan

lebih dari 16 tahun berjumlah 37 orang (16%). Responden yang memiliki masa kerja 5-10 tahun berjumlah 20 orang (9%).

## 5.2. Profil Budaya Organisasi BEI

Hasil analisa terhadap jawaban responden dalam kuesioner yang mengukur variabel budaya organisasi BEI, dapat diketahui profil budaya organisasi BEI berdasarkan trait budaya dapat digambarkan seperti grafik 5.1 berikut ini:

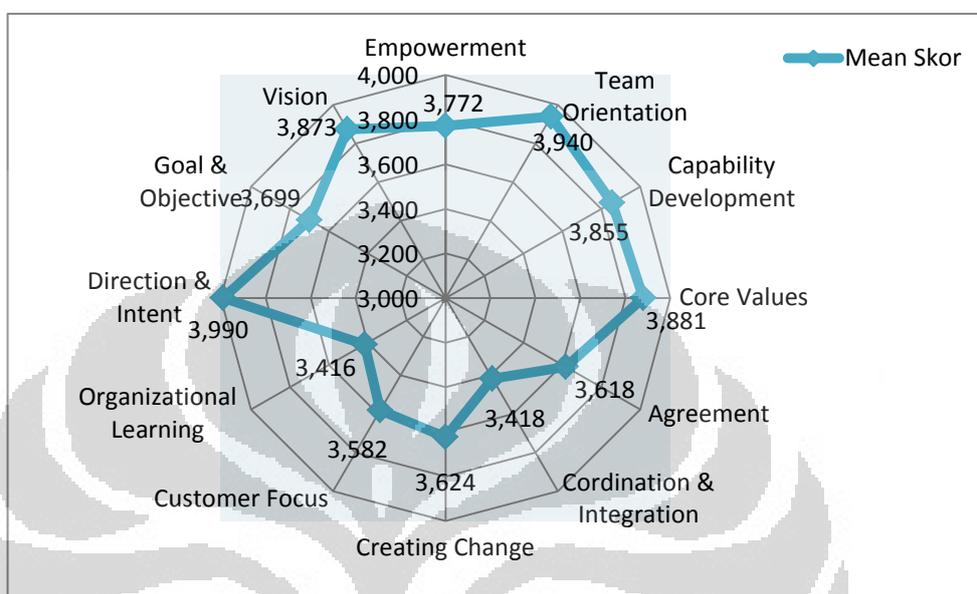


**Gambar 5.2. Profile Budaya Organisasi BEI berdasarkan Trait Budaya**

Sumber : olahan data statistik

Berdasarkan grafik di atas, dapat diketahui bahwa bahwa dari keempat *trait* budaya organisasi yaitu *adaptability*, *involvement*, *mission*, dan *consistency* maka *trait mission* memiliki nilai rata-rata paling tinggi (*mean score* = 3.854). *Trait* budaya *involvement* memiliki *mean score* = 3.847, *trait consistency* memiliki *mean score* = 3.636, dan *trait* budaya *adaptability* memiliki paling rendah *mean score* = 3.582.

Masing-masing *trait* budaya tersebut dapat diukur dari 3 indeks budaya, sehingga secara total budaya organisasi BEI dapat digambarkan dalam 12 indeks budaya yang dapat digambarkan dengan grafik 5.2 sebagai berikut:



**Gambar 5.3. Profile budaya organisasi BEI berdasarkan indeks budaya**

Sumber : data olah statistik

Berdasarkan grafik di atas, tampak bahwa indeks *Direction&Intent* memiliki nilai rata-rata paling tinggi (3.990). Nilai rata-rata skor tertinggi kedua adalah indeks *Team Orientation* (3.940), dan nilai tertinggi berikutnya adalah *Core Values*(3.84). Sedangkan indeks yang memiliki nilai rata-rata 3 terendah yaitu; *Organizational Learning* (3.416), *Coordination & Integration* (3.418), *Customer Focus* (3.582). Hal ini menjelaskan bahwa karyawan memiliki tingkat persetujuan yang lebih tinggi dalam hal perusahaan telah menuangkan dengan jelas tujuan, visi jangka panjang serta strategi perusahaan kepada karyawan yang memberi makna dan arah bagi karyawan dalam bekerja. Kerja tim menjadi fondasi dalam bekerja dan terdapat nilai-nilai/values dan kode etik yang menjadi panduan dalam menjalankan bisnis perusahaan dan membimbing perilaku karyawan. Sedangkan hal-hal yang dinilai masih relatif kurang dalam perusahaan adalah keberanian dalam mengambil

risiko, koordinasi dan integrasi internal khususnya dalam hal sharing dan koordinasi antar departemen/divisi yang berbeda.

**Tabel 5.1. Mean Score per Item Budaya Organisasi**

Trait	Indeks	No	Item (bahasa)	Mean	SD	Nilai min	Nilai max	
Involvement (Mean =3.847)	Empowerment (Mean = 3.772)	13	Keputusan dalam perusahaan biasanya dibuat pada tahap dimana informasi yang benar telah tersedia.	3.827	0.647	1	5	
		25	Informasi disebar secara luas sehingga setiap orang di dalam perusahaan dapat memperoleh informasi yang mereka perlukan pada saat diperlukan.	3.597	0.801	1	5	
		37	Setiap orang di dalam organisasi yakin bahwa mereka dapat memberikan dampak yang positif bagi organisasi.	3.810	0.607	1	5	
		49	Rencana bisnis sedang berjalan dan melibatkan setiap orang di organisasi pada beberapa tingkat keterlibatan.	3.854	0.482	1	5	
	Team Orientation (Mean=3.940)	26	Kerja tim digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, bukan semata-mata sebagai hierarki.	3.867	0.706	1	5	
		38	Tim adalah fondasi kami dalam bekerja.	4.146	0.619	1	5	
		50	Pekerjaan diatur sehingga setiap orang dapat melihat hubungan antara pekerjaannya dengan tujuan organisasi.	3.805	0.547	1	5	
	Capability Development (Mean= 3.855)	15	Kemampuan karyawan ditingkatkan secara terus menerus.	3.850	0.780	1	5	
		27	Ada investasi yang terus menerus untuk meningkatkan keterampilan karyawan.	3.739	0.793	1	5	
		39	Kemampuan karyawan dipandang sebagai sumber penting bagi keunggulan kompetitif perusahaan.	3.978	0.727	1	5	
	Consistency (Mean =3.636)	Core Values (Mean=3.881)	28	Terdapat nilai-nilai/values yang jelas dan konsisten yang mengatur cara menjalankan bisnis	3.850	0.577	1	5
			52	Terdapat kode etik yang membimbing perilaku karyawan dan memberitahu mana perilaku yang benar atau salah.	3.912	0.574	1	5
Agreement (Mean=3.618)		17	Terdapat budaya yang kuat di dalam perusahaan	3.814	0.687	1	5	
		29	Sangat mudah untuk mencapai konsensus, bahkan pada masalah yang sulit	3.358	0.712	1	5	
		53	Terdapat kesepakatan yang jelas tentang cara yang benar dan cara yang salah dalam melakukan pekerjaan.	3.681	0.670	1	5	
Coordination and Integration (Mean =3.418)		18	Karyawan dari berbagai Unit/Divisi/Direktorat yang berbeda saling berbagi perspektif.	3.584	0.689	1	5	
	30	Mudah untuk mengkoordinasikan proyek dengan bagian-bagian yang berbeda di dalam perusahaan.	3.252	0.807	1	5		

Trait	Indeks	No	Item (bahasa)	Mean	SD	Nilai min	Nilai max
Adaptability (Mean=3.582)	Creating Change (Mean=3.624)	7	Cara melakukan pekerjaan sangat fleksibel dan mudah untuk mengubahnya.	3.212	0.853	1	5
		19	Kami merespon dengan baik setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis.	3.819	0.595	1	5
		31	Cara-cara baru dan lebih baik dalam melakukan pekerjaan secara terus-menerus diadopsi oleh perusahaan.	3.721	0.671	1	5
		55	Berbagai bagian dalam organisasi sering bekerja sama untuk menciptakan perubahan.	3.743	0.643	1	5
	Customer Focus (Mean=3.582)	32	Semua karyawan memiliki pemahaman yang mendalam atas keinginan dan kebutuhan pelanggan.	3.487	0.756	1	5
		56	Kami mendorong kontak langsung dengan pelanggan.	3.677	0.644	1	5
	Organizational Learning (Mean=3.416)	21	Inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko didorong dan dihargai oleh perusahaan.	3.416	0.808	1	5
Mission (Mean=3.854)	Strategic Direction & Intent (Mean=3.990)	10	Terdapat tujuan dan arah jangka panjang organisasi.	4.142	0.704	1	5
		34	Terdapat misi yang jelas di organisasi yang memberikan makna dan arah dalam bekerja.	3.850	0.600	1	5
		46	Ada strategi yang jelas untuk masa depan.	3.978	0.670	1	5
	Goal & Objective (Mean=3.699)	23	Pemimpin menetapkan tujuan yang ambisius, tetapi realistis.	3.518	0.801	1	5
		35	Manajemen telah menuangkan dengan jelas tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.	3.929	0.614	1	5
		59	Karyawan mengerti apa yang perlu dilakukan untuk berhasil dalam jangka panjang.	3.301	0.932	1	5
Vision (Mean=3.873)	12	Kami memiliki visi bersama terhadap organisasi di masa depan.	4.066	0.625	1	5	
	24	Pemimpin memiliki sudut pandang jangka panjang.	3.845	0.665	1	5	
	48	Visi perusahaan menciptakan kegairahan dan motivasi bagi karyawan.	3.708	0.682	1	5	

### 5.3. Profile *Employee Engagement* BEI

Berdasarkan analisis terhadap jawaban responden, maka sesuai dengan skala yang digunakan dalam kuesioner penelitian yaitu skala Likert dengan 5 skala, maka nilai terendah adalah 1 dan nilai paling tinggi adalah 5. Dari rata-rata jawaban responden pada kuesioner yang mengukur *employee engagement*, dapat diketahui bahwa item-item pada dimensi *dedication* memiliki nilai rata-rata paling tinggi jika dibandingkan dengan dimensi *employee engagement* lainnya (*vigor* dan *absorption*). Dan dimensi *absorption* memiliki rata-rata nilai respon paling rendah dibandingkan dengan sub dimensi variabel *employee engagement* lainnya dan rata-rata total nilai variabel *employee engagement* secara keseluruhan.

**Tabel 5.2. Mean Score Jawaban Responden per Dimensi *Employee Engagement***

	Mean	Standard Deviasi	Nilai min	Nilai max
<i>Employee Engagement</i>	3.476			
<i>Vigor</i>	3.517	0.976	1	5
<i>Dedication</i>	3.677	1.018	1	5
<i>Absorption</i>	3.234	1.076	1	5

Sumber : data olah statistik

Jika dilihat item pertanyaan dalam kuesioner *employee engagement*, item-item yang memperoleh nilai rata-rata skor 3 tertinggi yaitu; item no 10, 2, dan 3. Dari hal ini dapat diketahui bahwa karyawan BEI merasa bangga terhadap pekerjaan yang mereka lakukan (*mean score* = 3,947), merasa bahwa pekerjaannya memiliki arti dan tujuan sendiri baginya (*mean score* = 3,947) dan merasa waktu berlalu dengan cepat pada saat mereka bekerja (*mean score* = 3.783).

**Tabel 5.3. Mean Score Jawaban Responden per Item Dimensi *Employee Engagement***

Dimensi	No	Item (bahasa)	Mean	Standar Deviasi	Nilai Max	Nilai Max
<i>Vigor</i>	1	Saat bekerja, saya merasa sangat berenergi.	3.699	0.942	1	5
	4	Saat bekerja, saya merasa kuat dan bersemangat.	3.690	0.929	1	5

Dimensi	No	Item (bahasa)	Mean	Standar Deviasi	Nilai Max	Nilai Max
Vigor	8	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa bersemangat ingin berangkat kerja.	3.398	1.067	1	5
	12	Saya dapat terus bekerja dalam waktu yang lama.	3.235	0.995	1	5
	15	Saya memiliki ketahanan kerja yang sangat tinggi.	3.442	0.904	1	5
	17	Dalam bekerja, saya pantang menyerah, bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik.	3.637	0.929	1	5
Dedication	2	<b>Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi saya.</b>	<b>3.872</b>	0.946	1	5
	5	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya.	3.695	0.957	1	5
	7	Pekerjaan saya menginspirasi saya.	3.487	1.042	1	5
	10	<b>Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.</b>	<b>3.947</b>	0.978	1	5
	13	Bagi saya, pekerjaan saya menantang	3.385	1.053	1	5
Absorption	3	<b>Waktu berlalu dengan cepat saat saya bekerja.</b>	<b>3.783</b>	0.942	1	5
	6	Saat bekerja, saya seakan lupa akan segala sesuatu di sekeliling saya.	2.721	1.086	1	5
	9	Saya merasa senang saat sibuk bekerja.	3.717	0.961	1	5
	11	Saya larut dalam pekerjaan saya.	3.150	0.995	1	5
	14	Saya tebawa suasana ketika bekerja.	3.062	1.018	1	5
	16	Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya.	2.969	1.064	1	5

Sumber : data olah statistik

Jika nilai *standard score employee engagement* berdasarkan UWES-17 dari Wilmar Schaufeli & Arnold Bakker (2003), maka tingkat *engagement* Karyawan BEI tergolong rata-rata.

**Tabel 5.4. Norm Score Employee Engagement**

Kategori	Vigor	Dedication	Absorption
Sangat rendah	≤ 2.17	≤ 1.61	≤ 1.60
Rendah	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75
Rata-Rata	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40
Tinggi	4.81 – 5.60	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35
Sangat tinggi	≥ 5.61	≥ 5.80	≥ 5.36

Sumber : UWES-17

**Tabel 5.5. Mean Score Employee Engagement Karyawan BEI**

Dimensi	Mean(5 skala)	Adjusted Mean (6 skala)	Keterangan
Vigor	3.517	4.2204	Rata-rata
Dedication	3.677	4.4124	Rata-rata
Absorption	3.234	3.8808	Rata-rata

Sumber : data olah SPSS

#### 5.4. Pengaruh Dimensi Budaya Organisasi terhadap Dimensi *Employee Engagement* di PT BEI

Berdasarkan hasil pengolahan SPSS melalui metode GLM (*General Linier Model*) terhadap sub variabel independen (*adaptability, mission, consistency, involvement*) dan sub variabel dependen (*vigor, dedication, absorption*), diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 5.6. Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement***

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Vigor	16,592 <sup>a</sup>	4	4,148	8,450	,000
	Dedication	28,447 <sup>b</sup>	4	7,112	12,772	,000
	Absorption	14,794 <sup>c</sup>	4	3,698	7,810	,000
Intercept	Vigor	2,291	1	2,291	4,668	,032
	Dedication	,464	1	,464	,833	,362
	Absorption	1,695	1	1,695	3,579	,060
Adaptability	Vigor	,304	1	,304	,620	,432
	Dedication	,000	1	,000	,000	,987
	Absorption	,387	1	,387	,816	,367
Mission	Vigor	1,306	1	1,306	2,660	,104
	Dedication	5,427	1	5,427	9,747	,002
	Absorption	1,853	1	1,853	3,913	,049
Consistency	Vigor	1,487	1	1,487	3,029	,083
	Dedication	,434	1	,434	,779	,378
	Absorption	,441	1	,441	,932	,335
Involvement	Vigor	9,005E-005	1	9,005E-005	,000	,989
	Dedication	,303	1	,303	,544	,461
	Absorption	,003	1	,003	,006	,937

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Error	Vigor	108,482	221	,491		
	Dedication	123,054	221	,557		
	Absorption	104,660	221	,474		
Total	Vigor	2920,472	226			
	Dedication	3207,080	226			
	Absorption	2482,806	226			
Corrected Total	Vigor	125,074	225			
	Dedication	151,500	225			
	Absorption	119,454	225			
a. R Squared = ,133 (Adjusted R Squared = ,117)						
b. R Squared = ,188 (Adjusted R Squared = ,173)						
c. R Squared = ,124 (Adjusted R Squared = ,108)						

Sumber : data olah statistik

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 5.6 di atas, dapat diketahui bahwa *R Squared* (koefisien determinasi) yang diperoleh dari uji pengaruh sub variabel independen terhadap sub variabel dependen yaitu *vigor* = 0.133, *dedication* = 0.188, dan *absorption* = 0.124. Artinya, semua sub variabel budaya organisasi (*adaptability, mission, consistency, dan involvement*) secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap sub variabel *vigor* sebesar 13.3 %, *dedication* sebesar 18.8%, dan *absorption* sebesar 12.4%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Jika dilakukan analisis per sub variabel budaya organisasi untuk melihat sub variabel yang paling berpengaruh terhadap sub variabel *employee engagement*, dapat diketahui sebagai berikut:

**Tabel 5.7. Hasil GLM Sub Variabel Budaya Organisasi dan Sub Variabel *Employee Engagement***

Parameter Estimates							
Dependent Variable	Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	90% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Vigor	Intercept	,974	,451	2,161	,032	,229	1,719
	Adaptability	,133	,169	,787	,432	-,146	,412
	Mission	,270	,165	1,631	,104	-,003	,543
	Consistency	,285	,164	1,740	<b>,083</b>	,015	,556
	Involvement	-,003	,188	-,014	,989	-,314	,309
Dedication	Intercept	,438	,480	,913	,362	-,355	1,231
	Adaptability	-,003	,180	-,017	,987	-,300	,294
	Mission	,550	,176	3,122	<b>,002</b>	,259	,841
	Consistency	,154	,175	,883	,378	-,134	,442
	Involvement	,148	,201	,738	,461	-,183	,479
Absorption	Intercept	,838	,443	1,892	,060	,106	1,569
	Adaptability	,150	,166	,904	,367	-,124	,424
	Mission	,321	,162	1,978	<b>,049</b>	,053	,590
	Consistency	,155	,161	,965	,335	-,111	,421
	Involvement	,015	,185	,079	,937	-,291	,320

Sumber : data olah statistik

Dalam hal ini, angka yang dijadikan dasar analisis adalah angka probabilitas (sig) dengan ( $\alpha = 0.10$ ). Jika nilai probabilitas  $< 0.10$  maka model diterima (terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen). Jika nilai probabilitas  $> 0.10$  maka model ditolak atau tidak terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Hair, 2010). Jika nilai t hitung lebih besar dari 1.645 maka terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kedua variabel. Jika t hitung lebih kecil dari -1.645, maka terdapat pengaruh signifikan dan negatif antara kedua variabel. Jika t hitung terletak antara -1.645 dan 1.645 maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kedua variabel.

#### 5.4.1 Pengaruh *Adaptability* terhadap *Vigor*

Hasil pengujian *adaptability* terhadap *vigor* dapat diketahui bahwa nilai probabilitas menunjukkan hasil 0.432. Nilai ini lebih besar dari 0.10 sehingga model ditolak. Artinya, tidak terdapat pengaruh *adaptability* terhadap *vigor*.

Kemampuan organisasi untuk menciptakan perubahan-perubahan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan eksternal tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *level of energy* dan *mental resilience* karyawan dalam bekerja. Dengan demikian **H1 ditolak**.

#### **5.4.2 Pengaruh *Adaptability* terhadap *Dedication***

Hasil pengujian *adaptability* terhadap *dedication* dapat diketahui bahwa nilai probabilitas menunjukkan hasil 0.987. Nilai ini lebih besar dari 0.10 sehingga model ditolak. Artinya, tidak terdapat pengaruh *adaptability* terhadap *dedication*. Kemampuan organisasi menciptakan perubahan-perubahan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan eksternal tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan secara mendalam dalam pekerjaan rasa menjadi significant, antusias, terinspirasi, dan bangga dengan pekerjaannya. Dengan demikian **H2 ditolak**.

#### **5.4.3 Pengaruh *Adaptability* terhadap *Absorption***

Hasil pengujian *adaptability* terhadap *absorption* dapat diketahui bahwa nilai probabilitas menunjukkan hasil 0.367. Nilai ini lebih besar dari 0.10 sehingga model ditolak. Artinya, tidak terdapat pengaruh *adaptability* terhadap *absorption*. Kemampuan organisasi menciptakan perubahan-perubahan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan eksternal tidak berpengaruh signifikan terhadap konsentrasi karyawan terhadap pekerjaan. Dengan demikian **H3 ditolak**.

#### **5.4.4 Pengaruh *Mission* terhadap *Vigor***

Hasil pengujian *mission* terhadap *vigor* dapat diketahui bahwa nilai probabilitas menunjukkan hasil 0.104. Nilai ini lebih besar dari 0.10 sehingga model ditolak. Artinya, tidak terdapat pengaruh *mission* terhadap *vigor*. Tujuan, visi jangka panjang serta strategi perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap *level of energy* dan *mental resilience* karyawan dalam bekerja. Dengan demikian **H4 ditolak**.

#### 5.4.5 Pengaruh *Mission* terhadap *Dedication*

Hasil pengujian *mission* terhadap *dedication* dapat diketahui bahwa nilai probabilitas menunjukkan hasil 0.02 (lebih kecil dari 0.10) dan nilai t tabel menunjukkan angka 3.122 di atas 1.645. Artinya, model diterima yaitu terdapat pengaruh yang signifikan positif *mission* terhadap *dedication*. Tujuan, visi jangka panjang serta strategi perusahaan berpengaruh signifikan positif terhadap keterlibatan karyawan secara mendalam dalam pekerjaan dan rasa menjadi *significant*, antusias, terinspirasi, dan bangga dengan pekerjaannya. Semakin jelas visi, misi perusahaan serta semakin jelas target, strategi untuk mencapai target maka semakin tinggi level keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan karyawan akan merasa semakin *significant*, antusias, terinspirasi, dan bangga dengan pekerjaannya. Dengan demikian **H5 diterima**.

#### 5.4.6 Pengaruh *Mission* terhadap *Absorption*

Hasil pengujian *mission* terhadap *absorption* dapat diketahui bahwa nilai probabilitas menunjukkan hasil 0.049 (lebih kecil dari 0.10) dan nilai t tabel menunjukkan angka 1.978 di atas 1.645. Artinya, model diterima yaitu terdapat pengaruh yang signifikan positif *mission* terhadap *absorption*. Tujuan, visi jangka panjang serta strategi perusahaan berpengaruh signifikan positif terhadap konsentrasi karyawan dalam bekerja. Semakin jelas visi, misi perusahaan serta semakin jelas target, strategi untuk mencapai target maka semakin tinggi level konsentrasi karyawan dalam bekerja. Dengan demikian **H6 diterima**.

#### 5.4.7 Pengaruh *Consistency* terhadap *Vigor*

Hasil pengujian *consistency* terhadap *vigor* dapat diketahui bahwa nilai probabilitas menunjukkan hasil 0.083 (lebih besar dari 0.10) dan nilai t tabel menunjukkan angka 1.740 (di atas 1.645). Artinya, model diterima atau terdapat pengaruh yang signifikan positif *consistency* terhadap *vigor*. Koordinasi dan integrasi internal, kesepakatan-kesepakatan dalam organisasi serta konsistensi dalam menjalankan *core values* berpengaruh signifikan terhadap *level of energy* dan *mental resilience* karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi koordinasi dan integrasi internal yang terjadi, adanya kesepakatan terhadap masalah-masalah krusial dalam organisasi serta konsistensi dalam menjalankan *core values*, maka

semakin tinggi pula *level of energy* dan *mental resilience* karyawan dalam bekerja. Dengan demikian **H7 diterima**.

#### **5.4.8 Pengaruh *Consistency* terhadap *Dedication***

Hasil pengujian *consistency* terhadap *dedication* dapat diketahui bahwa nilai probabilitas menunjukkan hasil 0.378. Nilai ini lebih besar dari 0.10 sehingga model ditolak. Artinya, tidak terdapat pengaruh *consistency* terhadap *dedication*. Koordinasi dan integrasi internal, kesepakatan-kesepakatan dalam organisasi serta konsistensi dalam menjalankan *core values* tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan secara mendalam dalam pekerjaannya. Rasa menjadi *significant*, antusias, terinspirasi, dan bangga dengan pekerjaannya. Dengan demikian **H8 ditolak**.

#### **5.4.9 Pengaruh *Consistency* terhadap *Absorption***

Hasil pengujian *consistency* terhadap *dedication* dapat diketahui bahwa nilai probabilitas menunjukkan hasil 0.335. Nilai ini lebih besar dari 0.10 sehingga model ditolak. Artinya, tidak terdapat pengaruh *consistency* terhadap *absorption*. Koordinasi dan integrasi internal, kesepakatan-kesepakatan dalam organisasi serta konsistensi dalam menjalankan *core values* tidak berpengaruh signifikan terhadap konsentrasi karyawan terhadap pekerjaan. Dengan demikian **H9 ditolak**.

#### **5.4.10 Pengaruh *Involvement* terhadap *Vigor***

Hasil pengujian *involvement* terhadap *vigor* dapat diketahui bahwa nilai probabilitas menunjukkan hasil 0.989. Nilai ini lebih besar dari 0.10 sehingga model ditolak. Artinya, tidak terdapat pengaruh *involvement* terhadap *vigor*. *Empowerment*, orientasi terhadap tim dan kegiatan pengembangan seperti training dan investasi yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk peningkatan kompetensi karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap *level of energy* dan *mental resilience* karyawan dalam bekerja. Dengan demikian **H10 ditolak**.

#### 5.4.11 Pengaruh *Involvement* terhadap *Dedication*

Hasil pengujian *involvement* terhadap *dedication* dapat diketahui bahwa nilai probabilitas menunjukkan hasil 0.461. Nilai ini lebih besar dari 0.10 sehingga model ditolak. Artinya, tidak terdapat pengaruh *involvement* terhadap *dedication*. *Empowerment*, orientasi terhadap tim dan kegiatan pengembangan seperti training dan investasi yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk peningkatan kompetensi karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan secara mendalam dalam pekerjaannya menjadi *significant*, antusias, terinspirasi, dan bangga dengan pekerjaannya. Dengan demikian **H11 ditolak**.

#### 5.4.12 Pengaruh *Involvement* terhadap *Absorption*

Hasil pengujian *involvement* terhadap *absorption* dapat diketahui bahwa nilai probabilitas menunjukkan hasil 0.937. Nilai ini lebih besar dari 0.10 sehingga model ditolak. Artinya, tidak terdapat pengaruh *involvement* terhadap *absorption*. *Empowerment*, orientasi terhadap tim dan kegiatan pengembangan seperti training dan investasi yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk peningkatan kompetensi karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap adanya konsentrasi yang penuh dari karyawan dalam bekerja. Dengan demikian **H12 ditolak**.

### 5.5. Pembahasan

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, pertanyaan mendasar yang ingin diteliti lebih jauh adalah mengenai pengaruh budaya perusahaan terhadap *employee engagement* Karyawan BEI. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 5.6 dapat diketahui bahwa semua sub variabel budaya organisasi (*adaptability, mission, consistency, dan involvement*) secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap sub variabel *vigor* sebesar 13.3 %, *dedication* sebesar 18.8%, dan *absorption* sebesar 12.4%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Jika dianalisis lebih lanjut, dapat diketahui bahwa sub variabel budaya organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap sub variabel *employee engagement*, adalah *mission* dan *consistency*. *Mission* memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap *dedication* dan *absorption*. Sedangkan sub variabel *consistency* memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap sub variabel *vigor*

dari *employee engagement*. Hal ini berarti bahwa semakin jelas visi, misi perusahaan serta semakin jelas target, strategi untuk mencapai target, maka semakin tinggi level keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan karyawan akan semakin merasa *significant*, antusias, terinspirasi, dan bangga dengan pekerjaannya. Selain itu kejelasan visi, misi perusahaan, target, strategi perusahaan membuat karyawan memiliki konsentrasi penuh dalam bekerja.

**Tabel 5.8. Hasil Uji Hipotesis Penelitian**

<b>Independent Variabel</b>	<b>Dependent Variable</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Adaptability</i>	<i>Vigor</i>	H1	Tidak memiliki pengaruh yang significant
<i>Adaptability</i>	<i>Dedication</i>	H2	Tidak memiliki pengaruh yang significant
<i>Adaptability</i>	<i>Absorption</i>	H3	Tidak memiliki pengaruh yang significant
<i>Mission</i>	<i>Vigor</i>	H4	Tidak memiliki pengaruh yang significant
<i>Mission</i>	<i>Dedication</i>	H5	<b>Memiliki pengaruh yang significant (positif)</b>
<i>Mission</i>	<i>Absorption</i>	H6	<b>Memiliki pengaruh yang significant (positif)</b>
<i>Consistency</i>	<i>Vigor</i>	H7	<b>Memiliki pengaruh yang significant (positif)</b>
<i>Consistency</i>	<i>Dedication</i>	H8	Tidak memiliki pengaruh yang significant
<i>Consistency</i>	<i>Absorption</i>	H9	Tidak memiliki pengaruh yang significant
<i>Involvement</i>	<i>Vigor</i>	H10	Tidak memiliki pengaruh yang significant
<i>Involvement</i>	<i>Dedication</i>	H11	Tidak memiliki pengaruh yang significant
<i>Involvement</i>	<i>Absorption</i>	H12	Tidak memiliki pengaruh yang significant

Sumber : data olah statistik

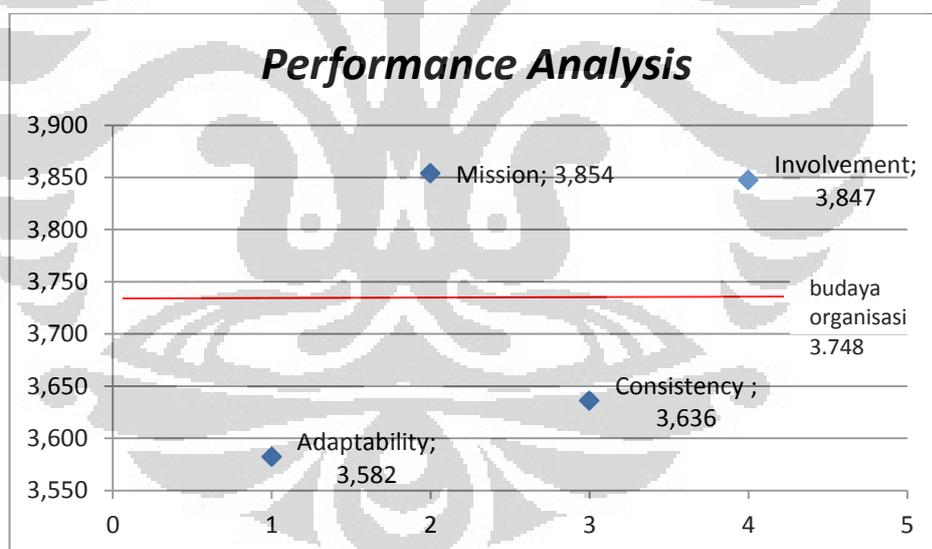
Organisasi yang sukses umumnya memiliki tujuan dan arah yang jelas yang mengekspresikan sebuah visi bagaimana organisasi ingin dilihat di masa yang akan datang. (Hamel & Prahalad, 1994; Mintzberg, 1989; Selznick, 1957). Sebuah misi dapat memberikan tujuan dan makna dengan mendefinisikan suatu peran sosial dan tujuan eksternal organisasi. Misi memberikan arah yang jelas dan tujuan yang menentukan tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggotanya. Misi memungkinkan bagi suatu organisasi untuk membentuk perilaku saat ini dengan cara memberikan gambaran mengenai masa depan yang diinginkan. Mampu

menginternalisasikan dan mengidentifikasi misi akan memberikan kontribusi pada komitmen jangka pendek dan jangka panjang kepada organisasi. Terkait dengan hal ini, BEI memiliki visi menjadi bursa yang kompetitif dengan kredibilitas tingkat dunia. Visi ini mendukung misi BEI untuk mampu menciptakan daya saing untuk menarik investor dan emiten, melalui pemberdayaan anggota bursa, penciptaan nilai tambah, efisiensi biaya serta penerapan *good governance*. Misi dapat diukur dengan 3 (tiga) indeks, yaitu:

- *Strategic Direction and Intent*. Arahana strategik yang jelas menentukan tujuan organisasi dan memperjelas bagaimana setiap orang dapat berkontribusi pada organisasi.
- *Goals and Objectives*. Tujuan yang jelas yang berkaitan dengan misi, visi, dan strategi dan memberikan arahan yang jelas bagi setiap orang dalam organisasi pada saat bekerja.
- *Vision*. Organisasi memiliki pandangan bersama mengenai masa depan yang diinginkan. Visi mencerminkan nilai-nilai utama organisasi dan menggambarkan pikiran dan perasaan orang-orang dalam organisasi. Visi juga memberikan panduan dan arah bagi organisasi.

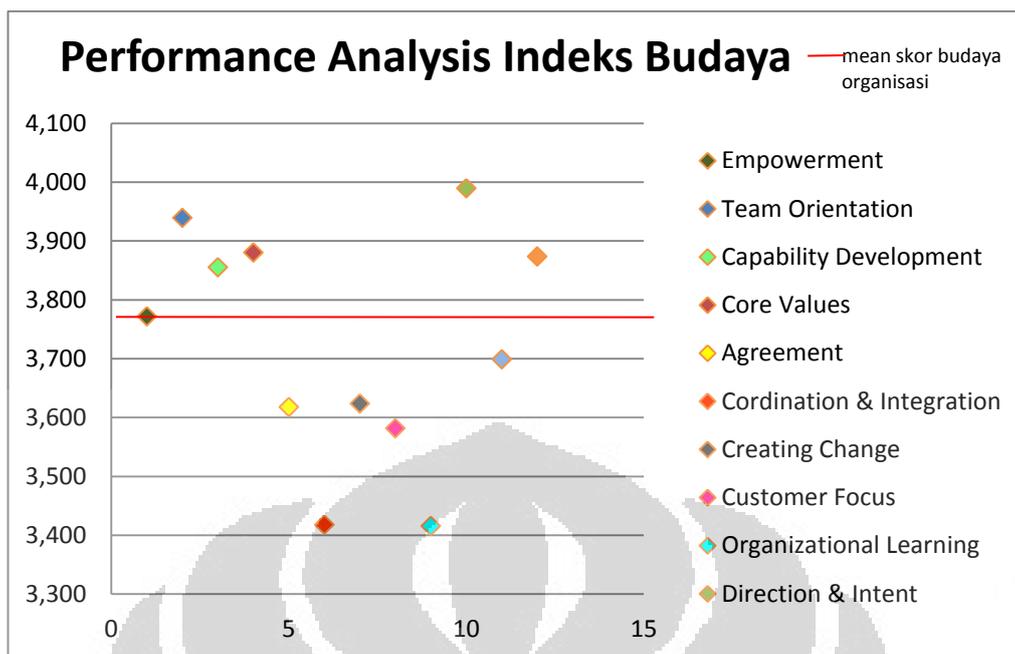
Berdasarkan hasil *performance analysis* terhadap profil budaya organisasi BEI, dapat diketahui bahwa nilai indeks *Strategic Direction & Intent* dan *Vision* lebih tinggi dari nilai indeks budaya organisasi lainnya. Hal ini berarti arahan strategik di BEI dianggap oleh Karyawan telah memberikan makna dan arah bagi karyawan dalam bekerja. Adanya visi yang jelas telah menciptakan kegairahan dan motivasi bagi karyawan. Menurut Denison&Mishra (1995), sub variabel *mission* lebih berfokus pada faktor-faktor eksternal dan *stability* dibandingkan dengan faktor internal dan *flexibility*. Walaupun demikian berdasarkan hasil penelitian ini, *mission* dapat berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement* khususnya *dedication* dan *absorption*. Hal ini disebabkan karena dengan lebih berfokus kepada eksternal faktor seperti; *kebutuhan customer*, *market growth bursa yang masih relatif besar*, *kepentingan shareholder*, kondisi *market*, *persaingan* dan *positioning* BEI di industri pasar modal, dapat memperluas pemahaman karyawan terhadap tantangan eksternal dan kebutuhan

organisasi dalam menjawab tantangan eksternal tersebut. Dengan demikian, karyawan dapat lebih memahami kontribusi yang harus diberikan kepada perusahaan untuk menjawab tantangan eksternal tersebut dan memperoleh makna dari pekerjaannya. Hal inilah yang akhirnya membuat karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam bekerja, memiliki *ownership*, *responsibility*, dan rasa bangga terhadap perusahaan dan pekerjaannya serta memiliki konsentrasi penuh dalam bekerja. Selain itu, BEI merupakan satu-satunya Bursa di Indonesia, untuk bisa kompetitif dan memiliki kredibilitas tingkat dunia, BEI harus *update* dengan faktor-faktor eksternal untuk peningkatan layanan dan produktivitas kerja. Dalam hal ini, berfokus hanya pada internal dapat membuat BEI menjadi kurang kompetitif dan terjebak pada *comfort zone* sehingga kurang mampu menimbulkan *employee engagement*. Tidak adanya *Mision* yang jelas, dapat membuat karyawan tidak tahu arah/*direction* yang akan dituju perusahaan sehingga kurang dapat menimbulkan motivasi dalam bekerja.



**Gambar 5.4. Performance Analysis Trait Budaya**

Sumber : data olah statistik



**Gambar 5.5. Performance Analysis Indeks Budaya**

Sumber : data olah statistik

Sub variabel budaya organisasi yang berpengaruh terhadap sub variabel *employee engagement* khususnya *vigor* adalah *consistency*. Sub variabel ini memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *vigor*. Artinya, koordinasi dan integrasi internal, kesepakatan-kesepakatan dalam organisasi serta konsistensi dalam menjalankan *core values* berpengaruh signifikan terhadap *level of energy* dan *mental resilience* karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi koordinasi dan integrasi internal yang terjadi, adanya kesepakatan terhadap masalah-masalah kritical dalam organisasi serta konsistensi dalam menjalankan *core values*, maka semakin tinggi pula *level of energy* dan *mental resilience* karyawan dalam bekerja. Sub variabel *consistency* dapat diukur dari 3 indeks, yaitu:

- *Core Values*. Anggota organisasi berbagi suatu set nilai-nilai yang menciptakan perasaan identitas dan ekspektasi yang jelas.
- *Agreement*. Anggota organisasi mampu memperoleh kesepakatan dalam isu-isu kritical. Dalam hal ini termasuk tingkat kesepakatan dan kemampuan mendamaikan perbedaan.
- *Coordination and Integration*. Berbagai fungsi dan unit dalam organisasi mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan *performance analysis* pada gambar 5.4 di atas, tampak bahwa nilai *core values* di atas rata-rata mean skor keseluruhan, sedangkan *agreement* dan *coordination&integration* memiliki mean skor di bawah rata-rata. Hal ini menunjukkan Karyawan BEI menyetujui bahwa telah terdapat *core values* yaitu *Teamwork, Integrity, Professionalism* dan *Service Excellence* di dalam organisasi, namun *core values* tersebut belum menjadi panduan dalam memecahkan permasalahan-permasalahan yang kritikal dan mewujudkan kesepakatan dalam perusahaan. Kurangnya konsistensi dalam menerapkan *core values* juga tercermin dengan adanya koordinasi dan integrasi antar bagian-bagian yang berbeda (direktorat/divisi) yang masih kurang. Jika dihubungkan dengan situasi yang ada di perusahaan, *core values* saat ini sedang dalam proses internalisasi kepada seluruh insan BEI sehingga fungsi budaya perusahaan dalam hal ini belum cukup kuat sebagai *facilitate collective commitment* yaitu energi penggerak bagi organisasi.

Denison & Mirha (1995) menyatakan bahwa (*mission + consistency*) menunjukkan kemampuan untuk dapat diprediksi dan stabil sepanjang waktu. Hal ini sejalan dengan sifat organisasi sebagai salah satu *Self Regulatory Organization (SRO)* yang memainkan peran sebagai fasilitator sekaligus regulator dalam perdagangan efek di Pasar Modal Indonesia untuk penciptakan perdagangan yang wajar, teratur, efisien. Adanya integrasi, stabilitas, dan kontrol sistem yang efektif dan efisien sangat dibutuhkan BEI dalam menjalankan fungsinya tersebut.

Dari profile budaya perusahaan, sub variabel *involvement* menunjukkan skor yang tinggi. Karyawan menilai bahwa *team orientation, capability development* relatif lebih tinggi dibandingkan item-item budaya lainnya. Namun demikian, berdasarkan uji GLM terhadap sub variabel budaya perusahaan dan sub variabel *employee engagement, involvement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. *Involvement* adalah keterlibatan dan partisipasi yang tinggi terhadap organisasi yang lebih mengandalkan informal, *voluntary*, sistem kontrol yang implisit daripada formal, eksplisit. Sedangkan fokus dari *engagement* adalah keterlibatan yang bersifat formal dan berkaitan dengan *role performance* seseorang sesuai dengan perannya di organisasi. Selain itu, budaya *involvement* lebih berfokus kepada internal dan fleksibilitas. Jika hanya berfokus

pada internal, karyawan kurang menyadari adanya tantangan eksternal perusahaan sehingga kurang memahami makna serta *aligning* pekerjaannya terhadap visi, misi, strategi perusahaan. hal ini sejalan dengan Denison & Misra (1995), yang menyatakan bahwa terdapat paradok antara *Mission vs Involvement*. Organisasi yang lebih menekankan pada misi perusahaan mungkin akan mengabaikan isu pemberdayaan dan *buy-in* karyawan, tetapi organisasi dengan partisipasi yang kuat dapat mengalami kesulitan dalam membangun arah (*direction*) organisasi.

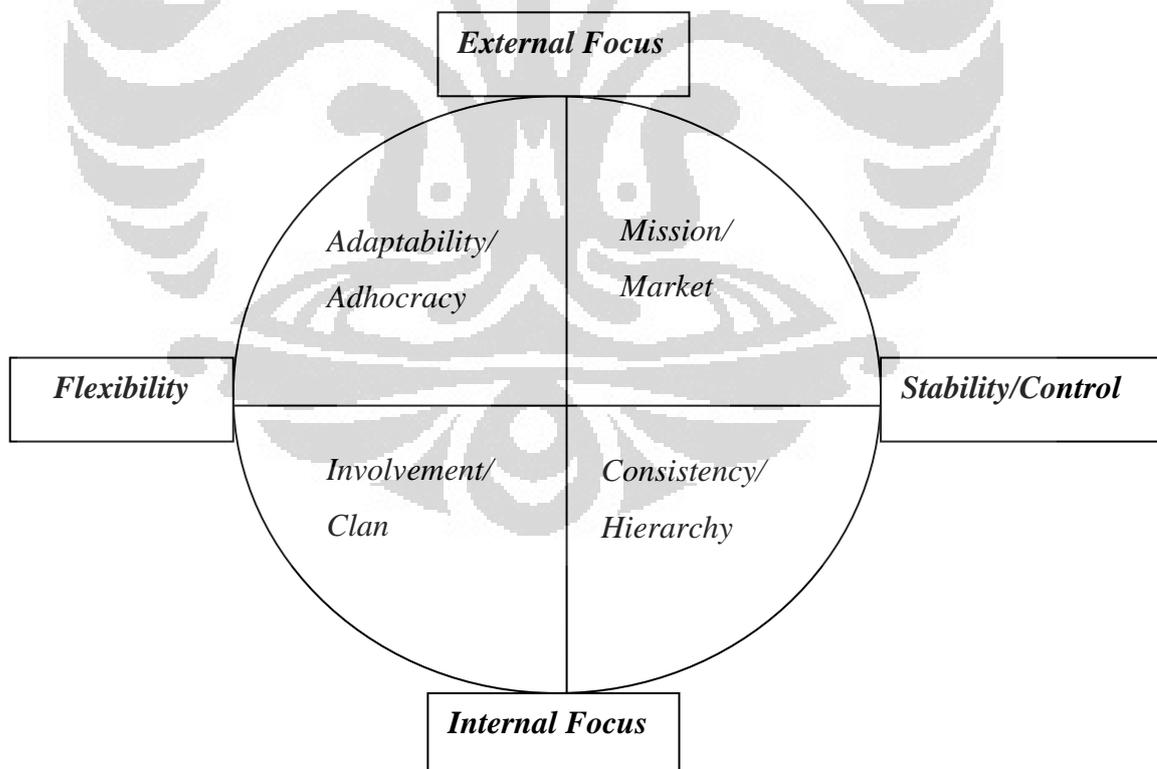
Jika ditinjau dari sub variabel *adaptability*, dapat diketahui bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *adaptability* terhadap semua sub variabel *employee engagement*. *Adaptability* yaitu kemampuan organisasi untuk beradaptasi, menerjemahkan tuntutan organisasi ke dalam tindakan (*action*), keberanian mengambil risiko, belajar dari kesalahan, dan memiliki kapabilitas serta pengalaman menciptakan perubahan. (Katz & Kahn, 1978; Kotter, 1996; Senge, 1990). Organisasi yang memiliki *adaptability*, secara terus menerus meningkatkan kemampuan organisasi untuk dapat memberikan nilai bagi *customernya* dengan membuat sistem norma dan keyakinan yang mampu mendukung kapasitas organisasi untuk menerima, menginterpretasikan, dan menerjemahkan sinyal-sinyal dari lingkungan ke dalam sistem internal yang meningkatkan kesempatan organisasi untuk bertahapan berkembang. Sub variabel *adaptability* ini dapat diukur dengan menggunakan indeks :

- *Creating Change*. Organisasi mampu menciptakan cara untuk beradaptasi untuk memenuhi kebutuhan perubahan. Dalam hal ini organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat terhadap *trend* saat ini, dan mengantisipasi perubahan di masa yang akan datang.
- *Customer Focus*. Organisasi memahami dan bereaksi kepada *customer* dan mengantisipasi kebutuhan *customer* di masa depan. Hal ini merefleksikan sejauhmana organisasi digerakkan oleh kepedulian untuk memuaskan *customer*-nya.
- *Organizational Learning*. Organisasi menerima, menerjemahkan, dan menginterpretasikan sinyal-sinyal dari lingkungan menjadi peluang berinovasi, memperoleh pengetahuan, mengembangkan kemampuan.

Berdasarkan *performance analysis* pada gambar 5.4 di atas, dapat diketahui bahwa semua indeks budaya yaitu *creating change*, *customer focus*, dan *organization learning* dinilai lebih rendah oleh karyawan dibandingkan dengan item-item budaya lainnya. Denison & Mirsha (1995) menyatakan bahwa terdapat paradoks (*trade-off*) antara *Consistency vs Adaptability*. Perusahaan yang berfokus pada pasar mungkin mengalami masalah dengan integrasi internal. Namun, terlalu terintegrasi dengan baik akan menjadi sangat terkontrol dan tidak memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Dalam hal ini di BEI, dapat terjadi *trade-off* antara *consistency* dan *adaptability*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai yang tinggi pada *consistency* dan nilai yang relatif rendah pada *adaptability*. Ini menunjukkan bahwa sifat organisasi BEI sebagai SRO lebih mendominasi dibandingkan dengan kemampuan menciptakan perubahan untuk menjawab tantangan eksternal.

Menurut Kathryn A Baker (2002), Denison model memiliki kemiripan dengan *Competing Values Framework*, sebagai berikut:



**Gambar 5.6. Denison Model dan *Competing Values Framework***

Sumber: Baker, Kathryn A (2002)

Berdasarkan hasil penelitian, jika ditinjau dari tipologi budayanya, budaya yang menonjol di BEI adalah *Market Culture dan Hierarchy*. Menurut Kreitner & Kinicki (2010), dalam *market culture* dorongan untuk berkompetisi menjadi hal yang utama. Dengan *customer focus*, peningkatan produktivitas, dan daya saing diharapkan dapat meningkatkan *market-share*, *profitability*, dan pencapaian tujuan. Sedangkan pada budaya *hierarchy*, kontrol merupakan hal yang utama. Melalui konsistensi, pengontrolan terhadap proses-proses yang ada, serta pengukuran diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, ketepatan waktu, dan kelancaran fungsi-fungsi yang ada. Jika dikaitkan dengan situasi di BEI, kedua tipologi budaya tersebut sangat sesuai dengan BEI sebagai salah satu *Self Regulatory Organization (SRO)*, dimana adanya sistem kontrol dan stabilitas menjadi hal utama. Di sisi lain, sebagai satu-satunya bursa di Indonesia, BEI juga harus mampu bersaing dengan bursa-bursa dunia dalam hal penyediaan infrastruktur perdagangan, peraturan, dan ketersediaan produk alternatif dalam investasi.

Tingkat *engagement* karyawan BEI saat ini tergolong rata-rata. Hal ini dapat disebabkan karena prediktor *employee engagement* adalah *mission* dan *consistency*. Jika dilihat dari *performance analysis* mean skor kedua sub variabel tersebut, dapat diketahui bahwa *mission* yang berpengaruh terhadap *dedication* dan *absorption* memiliki mean skor yang lebih tinggi dari rata-rata mean skor budaya organisasi lainnya. Sedangkan *consistency*, memiliki rata-rata mean skor yang relatif lebih rendah dari rata-rata mean skor budaya organisasi lainnya. Dengan demikian, masih terdapat peluang untuk meningkatkan *employee engagement* melalui optimalisasi budaya konsistensi.

Semua sub variabel budaya organisasi (*adaptability*, *mission*, *consistency*, dan *involvement*) secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap sub variabel *vigor* sebesar 13.3 %, *dedication* sebesar 18.8%, dan *absorption* sebesar 12.4%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Nilai pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* tersebut relatif kecil. Menurut Peter Cheese dan tim (2008, p.163), menyatakan bahwa terdapat 6 (enam) *drivers of engagement* yang disebut dengan Six Cs, yaitu *Content*, *Coping*, *Compensation*, *Community*, *Congruence*, dan *Career*. Keenam *drivers* tersebut tidak bersifat *mutually*

*exclusive*. Pada organisasi yang memiliki *engagement* yang tinggi, keenam hal tersebut bekerjasama membentuk *engagement*. Sama halnya dengan Maslow, *drivers* tersebut menunjukkan suatu hierarki. Level yang tinggi ditunjukkan oleh elemen emosional seperti *alignment to values* dan *career fulfillment*. Urutan level tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Content**, yaitu level yang paling *basic* yang berkaitan aspek fisik dan mental seperti;

- Apakah organisasi menawarkan proses pembelajaran?
- Apakah pekerjaan tersebut bermakna bagi karyawan?
- Apakah individu menemukan kepuasan dalam pekerjaan mereka?

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa secara *content* yang *driver employee engagement* di BEI adalah nilai rata-rata pada indeks *organizational learning* yang menyatakan bahwa organisasi menerima, menerjemahkan, dan menginterpretasikan sinyal-sinyal dari lingkungan menjadi peluang berinovasi, memperoleh pengetahuan, mengembangkan kemampuan. Dalam hal ini kesalahan juga dianggap sebagai peluang untuk pembelajaran. Selain itu, *content* juga ditunjukkan dengan rasa bangga dengan pekerjaannya dan menganggap pekerjaan mereka memiliki arti sendiri baginya.

2. **Coping**, yang berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:

- Apakah karyawan diberikan alat untuk memecahkan masalah dalam pekerjaan?
- Apakah mereka memiliki target dan tujuan yang harus dicapai?

Dalam hal ini, tidak hanya perolehan pengetahuan, training, teknologi, namun lingkungan kerja yang kondusif, manager dan rekan kerja yang supportif, proses kerja yang efisien dapat menciptakan *engagement*. Dalam hal hal *coping*, berdasarkan hasil penelitian terutama indeks *mission* yang menyatakan bahwa terdapat tujuan dan arah jangka panjang organisasi. Terdapat misi yang jelas di organisasi yang memberikan makna dan arah dalam bekerja. Selain itu *coping* juga muncul pada indeks budaya *empowerment* yang menyatakan bahwa keputusan dalam perusahaan biasanya dibuat pada tahap dimana informasi yang benar telah

tersedia. Informasi disebar secara luas sehingga setiap orang di dalam perusahaan dapat memperoleh informasi yang mereka perlukan pada saat diperlukan. Pekerjaan diatur sehingga setiap orang dapat melihat hubungan antara pekerjaannya dengan tujuan organisasi. Otoritas juga cukup didelegasikan sehingga karyawan dapat melakukan tanggung jawabnya sendiri. Selain itu ketika perbedaan pendapat terjadi, kami bekerja keras untuk mencapai "win-win solutions".

3. **Compensation**, yang berkaitan dengan; Apakah seseorang merasa diberikan penghargaan financial secara adil atas kontribusi yang diberikannya. Selain itu, *compensation* juga berkaitan dengan *recognition symbols* (non financial) seperti apakah seseorang diberikan apresiasi oleh atasannya bahwa dia sudah melakukan pekerjaannya dengan baik. Dalam hal ini, BEI sudah melakukan penyesuaian *salary* dan *grading* untuk mencapai *internal dan eksternal equity*.
4. **Community**, yaitu seberapa positif tingkat interaksi dan koneksi yang dirasakan oleh individu? Seberapa pekerjaannya memenuhi kebutuhan sosial, memberikan pengalaman yang menyenangkan, dan identitas dengan orang lain? Apakah lingkungan fisik pekerjaan mendukung interaksi sosial? Apakah culture dalam organisasi bersifat kolaboratif atau konfronsional? Terkait dengan community, budaya organisasi belum dirasa kuat. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata karyawan pada indeks budaya *agreement* yang menyatakan bahwa terdapat strong culture di BEI tergolong tidak terlalu tinggi.
5. **Congruence**, yaitu *alignment core values* dan *culture*, memenuhi ekspektasi individual *align dengan* tujuan organisasi, apakah organisasi memenuhi ekspektasi *value proposition* karyawan dan dikomunikasikan secara formal, dan diimplimentasikan pada saat individu bergabung ke dalam organisasi. Apakah *core values* yang di-*expoused* sesuai dengan perilaku pemimpinnya. Sehubungan dengan *congruence*, di BEI, *core values* sudah disosialisasikan secara formal kepada karyawan bahkan sejak awal karyawan baru bergabung melalui kegiatan induction program. Namun walaupun demikian, core values BEI belum sepenuhnya align

dengan nilai-nilai personal karyawan. Internalisasi nilai-nilai budaya untuk menjadi nilai –nilai utama yang diterima oleh seluruh karyawan BEI sebagai nilai-nilai pribadi karyawan masih harus dipandu secara kontinu.

6. *Career*, yaitu *alignment* antara karir dengan ekspektasi dan aspirasi individu dalam jangka pendek dan jangka panjang, apakah mereka melihat peluang tersebut di organisasi. Dalam aspek ini juga termasuk *work life balance*, bagaimana karyawan dapat membangun perjalanan karirnya. Terkait dengan *career*, saat ini sedang dilakukan penyiapan sistem pengembangan career BEI. Mempertimbangkan struktur organisasi yang cenderung *flat organization* sehingga pergerakan vertikal tidak banyak yang bisa dilakukan berdasarkan level jabatan. Untuk itu, saat ini sedang dilakukan penyiapan sistem pengembangan karier BEI untuk memberikan sense of growing bagi karyawan sehingga bisa memotivasi karyawan dalam bekerja dan meningkatkan *engagement* karyawan terhadap organisasi.

## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian terhadap semua sub variabel budaya organisasi terhadap sub variabel *employee engagement*, dapat disimpulkan bahwa:

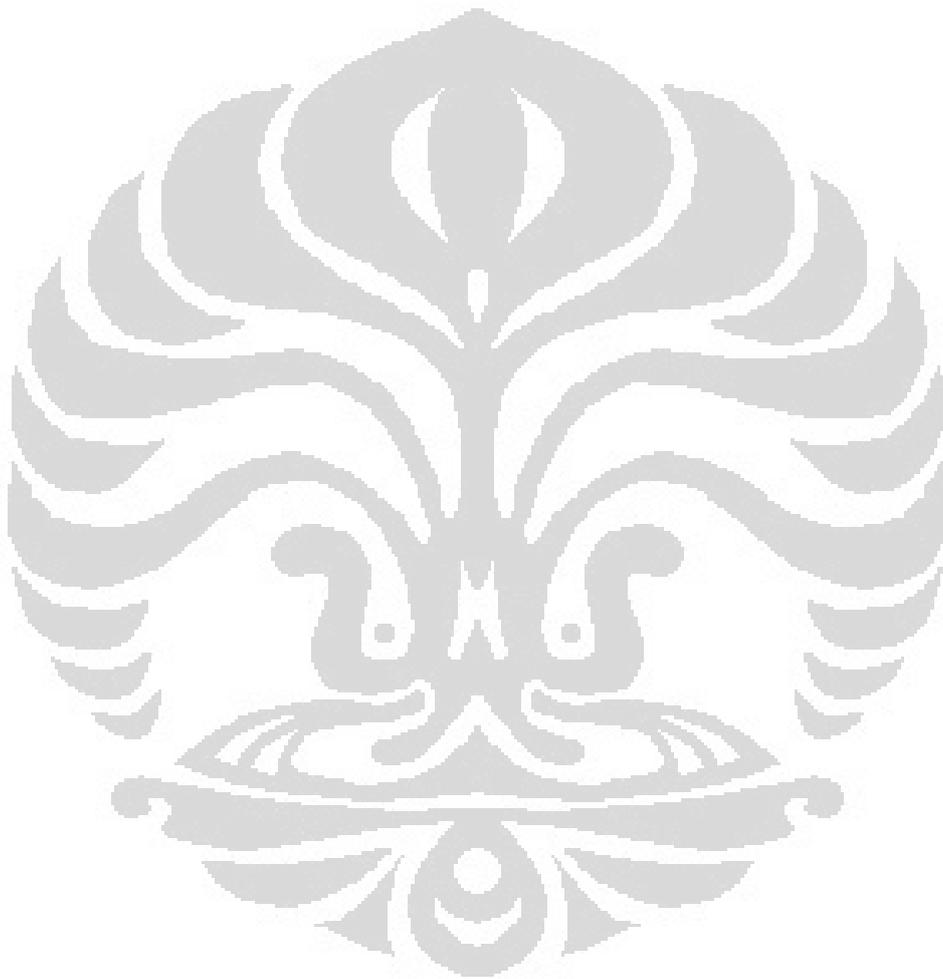
- Dari keempat *trait/sub* variabel dalam budaya organisasi yaitu *adaptability*, *mission*, *consistency* dan *involvement*, sub variabel yang paling menonjol dalam budaya organisasi BEI adalah *mission*. Urutan berikutnya adalah *involvement*, *consistency* dan *adaptability*.
- Tingkat *employee engagement* BEI tergolong rata-rata. Dari ketiga sub variabel *employee engagement*, *dedication* paling menonjol. Urutan berikutnya adalah *vigor* dan *absorption*.
- Semua sub variabel budaya organisasi (*adaptability*, *mission*, *consistency*, dan *involvement*) secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap sub variabel *vigor* sebesar 13.3 %, *dedication* sebesar 18.8%, dan *absorption* sebesar 12.4%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.
- Sub variabel budaya organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap sub variabel *employee engagement* adalah *mission* dan *consistency*. Hal ini sejalan dengan BEI yang merupakan salah satu *Self Regulatory Organization (SRO)* dalam industri Pasar Modal Indonesia.
- *Mission* memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap sub variabel *dedication* dan *absorption*. Hal ini berarti arahan strategik di BEI dianggap oleh Karyawan telah memberikan makna dan arah bagi karyawan dalam bekerja dan telah menciptakan kegairahan dan motivasi bagi karyawan. Semakin jelas visi, misi perusahaan serta semakin jelas target, strategi untuk mencapai target maka semakin tinggi level keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan karyawan akan merasa semakin *significant*, antusias, terinspirasi, dan bangga dengan pekerjaannya. Selain itu kejelasan visi, misi perusahaan, target, strategi perusahaan membuat karyawan memiliki konsentrasi penuh dalam bekerja.

- *Consistency* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *vigor*. Artinya, koordinasi dan integrasi internal, kesepakatan-kesepakatan dalam organisasi serta konsistensi dalam menjalankan *core values* berpengaruh signifikan terhadap *level of energy* dan *mental resilience* karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi koordinasi dan integrasi internal yang terjadi, adanya kesepakatan terhadap masalah-masalah kritical dalam organisasi serta konsistensi dalam menjalankan *core values*, maka semakin tinggi pula *level of energy* dan *mental resilience* karyawan dalam bekerja.
- *Adaptability* dan *involvement* tidak berpengaruh signifikan terhadap sub variabel *employee engagement*.

## 6.2. Saran

- Sub variabel *mission* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Untuk itu *mission* di dalam organisasi harus tetap dijaga. Karena misi, visi, strategi organisasi berasal dari pemimpin, maka aspek *leadership* dalam hal memberikan arahan yang jelas terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi menjadi hal yang kritical untuk menghasilkan *employee engagement* di BEI. Melalui *mission* yang lebih berfokus kepada eksternal organisasi, dapat membuat IDX tetap kompetitif, dan dinamis sesuai dengan dinamika market yang terjadi.
- Untuk meningkatkan *employee engagement* khususnya aspek *vigor*, yaitu *level of energy* dan *mental resilience* karyawan dalam bekerja, perlu peningkatan *consistency*, yaitu koordinasi dan integrasi internal (khususnya antar bagian yang berbeda dalam organisasi), kesepakatan-kesepakatan menangani permasalahan kritical, serta konsistensi dalam menjalankan *core values*.
- *Core Values* BEI sebaiknya diterapkan secara konsisten sehingga mampu menjadi panduan dalam mencapai kesepakatan terhadap permasalahan-permasalahan kritical di organisasi dan untuk meningkatkan integrasi serta koordinasi internal. Dengan demikian, budaya perusahaan yang tercermin dalam *core values* ini dapat berfungsi optimal untuk memfasilitasi *collective commitment*.

- Semua sub variabel budaya organisasi (*adaptability, mission, consistency, dan involvement*) secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap sub variabel *vigor* sebesar 13.3 %, *dedication* sebesar 18.8%, dan *absorption* sebesar 12.4%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif terhadap predictor *engagement* dapat dilakukan penelitian terhadap faktor-faktor selain budaya perusahaan.



## Lampiran 1- Kuesioner yang Digunakan dalam Penelitian



**MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS INDONESIA**

Ibu/Bapak Responden yang terhormat,

Saya adalah mahasiswa Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia yang sedang mengadakan penelitian mengenai “**Analisis Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap *Engagement* Karyawan.** Mohon kesediaan Ibu/Bapak untuk mengisi kuesioner ini secara lengkap dan obyektif mengenai situasi/kondisi di dalam perusahaan dan apa yang dirasakan Ibu/Bapak dalam bekerja. Saya menjamin bahwa semua data dan respon Ibu/Bapak adalah bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk keperluan akademis. Pengisian kuesioner ini membutuhkan waktu sekitar 10 – 15 menit.

Terima kasih atas partisipasi Ibu/Bapak dalam penelitian ini.

Ni Wayan Yadnyawati

### DATA RESPONDEN

1. Jenis Kelamin:  Pria  Wanita
  2. Usia (tahun):
 

<input type="checkbox"/> 20 – 25	<input type="checkbox"/> 26 – 30	<input type="checkbox"/> 31 – 35	
<input type="checkbox"/> 36 – 40	<input type="checkbox"/> 41 - 44	<input type="checkbox"/> 45 – 50	<input type="checkbox"/> ≥ 51
  3. Latar belakang pendidikan:
 

<input type="checkbox"/> SMA atau sederajat	<input type="checkbox"/> Diploma	<input type="checkbox"/> Sarjana 1 (S1)
<input type="checkbox"/> Master (S2)	<input type="checkbox"/> Doktoral (S3)	
  4. Jabatan :
 

<input type="checkbox"/> Kadiv	<input type="checkbox"/> Kaunit	<input type="checkbox"/> Staf
--------------------------------	---------------------------------	-------------------------------
  5. Divisi / Direktorat :
- ...../.....

**Universitas Indonesia**

6. Masa waktu kerja di perusahaan saat ini:

- ≤ 1 tahun       2 – 5 tahun       6 – 10 tahun  
 11 – 15 tahun       ≥ 16 tahun

### KUESIONER - BAGIAN I

**PETUNJUK:**

Berikan penilaian terhadap pernyataan-pernyataan berikut sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi di tempat kerja Ibu/Bapak.

Skala :

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)  
 2 = Tidak Setuju (TS)  
 3 = Netral (N)  
 4 = Setuju (S)  
 5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1	Sebagian besar karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi di dalam pekerjaan mereka. <i>(Most employees are highly involved in their work)</i>					
2	Kerjasama antar bagian-bagian yang berbeda di dalam organisasi didorong secara aktif. <i>(Cooperation across different parts of the organization is actively encouraged)</i>					
3	Otoritas didelegasikan sehingga karyawan dapat melakukan tanggung jawabnya sendiri. <i>(Authority is delegated so that people can act on their own)</i>					
4	Para pemimpin dan manajer mempraktekkan apa yang dikatakannya. <i>(The leaders and managers "practice what they preach")</i>					

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
5	Ketika perbedaan pendapat terjadi, kami bekerja keras untuk mencapai "win-win solutions". <i>(When disagreements occur, we work hard to achieve "win-win" solutions)</i>					
6	Pendekatan kami untuk melakukan bisnis sangat konsisten dan dapat diprediksi. <i>(Our approach to doing business is very consistent and predictable)</i>					
7	Cara melakukan pekerjaan sangat fleksibel dan mudah untuk mengubahnya. <i>(The way things are done is very flexible and easy to change)</i>					
8	Komentar dan rekomendasi pelanggan sering menyebabkan perubahan. <i>(Customer comments and recommendations often lead to changes)</i>					
9	Kami melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan perbaikan. <i>(We view failure as an opportunity for learning and improvement)</i>					
10	Terdapat tujuan dan arah jangka panjang organisasi. <i>(There is a long-term purpose and direction)</i>					
11	Ada kesepakatan tentang tujuan organisasi. <i>(There is widespread agreement about goals)</i>					
12	Kami memiliki visi bersama terhadap organisasi di masa depan. <i>(We have a shared vision of what the organization will be like in the future)</i>					
13	Keputusan dalam perusahaan biasanya dibuat pada tahap dimana informasi yang benar telah tersedia. <i>(Decisions are usually made at the level where the best information is available)</i>					

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
14	Orang bekerja sebagai suatu tim. <i>(People work like they are part of a team.)</i>					
15	Kemampuan karyawan ditingkatkan secara terus menerus. <i>(The "bench strength" (capability of people) is constantly improving)</i>					
16	Terdapat suatu karakteristik gaya/style manajemen tertentu dalam praktik manajemen di organisasi. <i>(There is a characteristic management style and a distinct set of management practices)</i>					
17	Terdapat budaya yang kuat di dalam organisasi. <i>(There is a "strong" culture)</i>					
18	Karyawan dari berbagai Unit/Divisi/Direktorat yang berbeda saling berbagi perspektif. <i>(People from different parts of the organization share a common perspective)</i>					
19	Kami merespon dengan baik setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis. <i>(We respond well to competitors and other changes in the business environment)</i>					
20	Masukan pelanggan secara langsung mempengaruhi keputusan organisasi. <i>(Customer input directly influences our decisions)</i>					
21	Inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko didorong dan dihargai oleh perusahaan. <i>(Innovation and risk taking are encouraged and rewarded)</i>					
22	Strategi organisasi kami mempengaruhi strategi organisasi lain dalam berkompetisi di dalam industri. <i>(Our strategy leads other organizations to change the way they compete in the industry)</i>					

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
23	Pemimpin menetapkan tujuan yang ambisius, tetapi realistis. <i>(Leaders set goals that are ambitious, but realistic)</i>					
24	Pemimpin memiliki sudut pandang jangka panjang. <i>(Leaders have a long-term viewpoint)</i>					
25	Informasi disebar secara luas sehingga setiap orang di dalam perusahaan dapat memperoleh informasi yang mereka perlukan pada saat diperlukan. <i>(Information is widely shared so that everyone can get the information he or she needs when it's needed)</i>					
26	Kerja tim digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, bukan semata-mata sebagai hierarki. <i>(Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy)</i>					
27	Ada investasi yang terus menerus untuk meningkatkan keterampilan karyawan. <i>(There is continuous investment in the skills of employees)</i>					
28	Terdapat nilai-nilai/values yang jelas dan konsisten yang mengatur cara menjalankan bisnis. <i>(There is a clear and consistent set of values that governs the way we do business)</i>					
29	Sangat mudah untuk mencapai konsensus di organisasi ini, bahkan pada masalah yang sulit. <i>(It is easy to reach consensus, even on difficult issue)</i>					
30	Mudah untuk mengkoordinasikan proyek dengan bagian-bagian yang berbeda di dalam perusahaan. <i>(It is easy to coordinate projects across different parts of the organization)</i>					
31	Cara-cara baru dan lebih baik dalam melakukan pekerjaan secara terus-menerus diadopsi oleh perusahaan. <i>(New and improved ways to do work are continually adopted)</i>					

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
32	Semua karyawan memiliki pemahaman yang mendalam atas keinginan dan kebutuhan pelanggan. <i>(All members have a deep understanding of customer wants and needs.)</i>					
33	Banyak hal yang penting berlalu begitu saja tanpa diambil pelajarannya. <i>(Lots of things "fall between the cracks")</i>					
34	Terdapat misi yang jelas di organisasi yang memberikan makna dan arah dalam bekerja. <i>(There is a clear mission that gives meaning and direction to our work)</i>					
35	Manajemen telah menuangkan dengan jelas tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. <i>(The leadership has "gone on record" about the objectives we are trying to meet)</i>					
36	Pemikiran jangka pendek sering kali menggagalkan visi jangka panjang kami. <i>(Short-term thinking often compromises our long-term vision)</i>					
37	Setiap orang di dalam organisasi yakin bahwa mereka dapat memberikan dampak yang positif bagi organisasi. <i>(Everyone believes that he or she can have a positive impact)</i>					
38	Tim adalah fondasi kami dalam bekerja. <i>(Teams are our primary building blocks)</i>					
39	Kemampuan karyawan dipandang sebagai sumber penting bagi keunggulan kompetitif perusahaan. <i>(The capabilities of people are viewed as an important source of competitive advantage)</i>					

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
40	Mengabaikan nilai-nilai utama organisasi akan membawa kepada kesulitan. <i>(Ignoring core values will get you in trouble)</i>					
41	Kami sering mengalami kesulitan mencapai kesepakatan mengenai isu-isu penting di organisasi. <i>(We often have trouble reaching agreement on key issues)</i>					
42	Bekerja dengan orang dari Unit/Divisi/Direktorat lain di internal perusahaan sama seperti bekerja dengan orang dari eksternal perusahaan. <i>(Working with someone from another part of this organization is like working with someone from a different organization)</i>					
43	Upaya untuk menciptakan perubahan biasanya menghadapi resistensi. <i>(Attempts to create change usually meet with resistance)</i>					
44	Kepentingan pelanggan sering diabaikan dalam pengambilan keputusan kita. <i>(The interests of the customer often get ignored in our decisions)</i>					
45	Belajar merupakan suatu tujuan penting dalam pekerjaan kita sehari-hari. <i>(Learning is an important objective in our day-to-day work)</i>					
46	Ada strategi yang jelas untuk masa depan. <i>(There is a clear strategy for the future)</i>					
47	Kami terus memantau perkembangan kami dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. <i>(We continuously track our progress against our stated goals)</i>					

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
48	<p>Visi perusahaan menciptakan kegairahan dan motivasi bagi karyawan.</p> <p><i>(Our vision creates excitement and motivation for our employees.)</i></p>					
49	<p>Rencana bisnis sedang berjalan dan melibatkan setiap orang di organisasi pada beberapa tingkat keterlibatan.</p> <p><i>(Business planning is ongoing and involves everyone in the process to some degree)</i></p>					
50	<p>Pekerjaan diatur sehingga setiap orang dapat melihat hubungan antara pekerjaannya dengan tujuan organisasi.</p> <p><i>(Work is organized so that each person can see the relationship between his or her job and the goals of the organization)</i></p>					
51	<p>Masalah sering timbul karena karyawan tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu.</p> <p><i>(Problems often arise because we do not have the skills necessary to do the job)</i></p>					
52	<p>Terdapat kode etik yang membimbing perilaku karyawan dan memberitahu mana perilaku yang benar atau salah.</p> <p><i>(There is an ethical code that guides our behavior and tells us right from wrong)</i></p>					
53	<p>Terdapat kesepakatan yang jelas tentang cara yang benar dan cara yang salah dalam melakukan pekerjaan.</p> <p><i>(There is a clear agreement about the right way and the wrong way to do things)</i></p>					
54	<p>Terdapat keselarasan tujuan antara berbagai level di dalam perusahaan.</p> <p><i>(There is good alignment of goals across levels)</i></p>					

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
55	Berbagai bagian dalam organisasi sering bekerja sama untuk menciptakan perubahan. <i>(Different parts of the organization often cooperate to create change)</i>					
56	Kami mendorong kontak langsung dengan pelanggan. <i>(We encourage direct contact with customers by our people)</i>					
57	Kami memastikan masing-masing unit mengetahui pekerjaan yang dilakukan unit lain. <i>(We make certain that the "right hand knows what the left hand is doing)</i>					
58	Arah strategis perusahaan kurang jelas bagi saya. <i>(Our strategic direction is unclear to me)</i>					
59	Karyawan mengerti apa yang perlu dilakukan untuk berhasil dalam jangka panjang. <i>(People understand what needs to be done for us to succeed in the long run)</i>					
60	Kami mampu memenuhi tantangan jangka pendek tanpa mengorbankan visi jangka panjang kami. <i>(We are able to meet short-term demands without compromising our long-term vision)</i>					

**KUESIONER – BAGIAN II**

**PETUNJUK:**

Jawablah pernyataan -pernyataan berikut ini sesuai dengan apa yang Ibu/Bapak rasakan pada saat bekerja dengan memberikan tanda checklist (v) pada skala berikut :

Skala :

1 = Tidak pernah

2 = Kadang-kadang (1-3 kali dalam sebulan)

3 = Sering (1 kali seminggu)

4 = Sangat sering (beberapa kali dalam seminggu)

5 = Selalu (setiap hari)

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		Tidak Pernah	Kadang- kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
1	Saat bekerja, saya merasa sangat berenergi. <i>(At my work, I feel bursting with energy)</i>					
2	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi saya. <i>(I find the work that I do full of meaning and purpose)</i>					
3	Waktu berlalu dengan cepat saat saya bekerja. <i>(Time flies when I'm working)</i>					
4	Saat bekerja, saya merasa kuat dan bersemangat. <i>(At my job, I feel strong and vigorous)</i>					
5	Saya merasa antusias dengan					

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		Tidak Pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
	pekerjaan saya. <i>(I am enthusiastic about my job)</i>					
6	Saat bekerja, saya seakan lupa akan segala sesuatu di sekeliling saya. <i>(When I am working, I forget everything else around me)</i>					
7	Pekerjaan saya menginspirasi saya. <i>(My job inspires me)</i>					
8	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa bersemangat ingin berangkat kerja. <i>(When I get up in the morning, I feel like going to work)</i>					
9	Saya merasa senang saat sibuk bekerja. <i>(I feel happy when I am working intensely)</i>					
10	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan. <i>(I am proud on the work that I do)</i>					
11	Saya larut dalam pekerjaan saya. <i>(I am immersed in my work)</i>					
12	Saya dapat terus bekerja dalam waktu yang lama. <i>(I can continue working for very long)</i>					

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
		Tidak Pernah	Kadang-kadang	Sering	Sering Sekali	Selalu
	<i>periods at a time)</i>					
13	Bagi saya, pekerjaan saya menantang. <i>(To me, my job is challenging)</i>					
14	Saya terbawa suasana ketika bekerja. <i>(I get carried away when I'm working)</i>					
15	Saya memiliki ketahanan kerja yang sangat tinggi. <i>(At my job, I am very resilient, mentally)</i>					
16	Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya. <i>(It is difficult to detach myself from my job)</i>					
17	Dalam bekerja, saya pantang menyerah, bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik. <i>(At my work I always persevere, even when things do not go well)</i>					

## Lampiran 2 - Factor Analysis Alat Ukur

## Factor Analysis Involvement

## KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,864
Approx. Chi-Square		674,619
Bartlett's Test of Sphericity	df	45
	Sig.	,000

## Anti-image Matrices

	B25	B37	B49	B27	B15	B26	B38	B39	B50	B13	
Anti-image Covariance	B25	,606	,004	-,073	-,084	-,049	-,189	,056	,000	-,079	-,049
	B37	,004	,759	-,071	,030	-,093	-,077	-,009	-,052	-,104	-,059
	B49	-,073	-,071	,698	-,101	,040	-,061	,102	-,044	-,176	-,011
	B27	-,084	,030	-,101	,523	-,238	,026	-,060	-,096	,005	-,091
	B15	-,049	-,093	,040	-,238	,547	-,078	,030	-,070	-,013	-,024
	B26	-,189	-,077	-,061	,026	-,078	,525	-,157	-,055	-,029	-,068
	B38	,056	-,009	,102	-,060	,030	-,157	,664	-,120	-,177	-,037
	B39	,000	-,052	-,044	-,096	-,070	-,055	-,120	,656	-,070	-,002
	B50	-,079	-,104	-,176	,005	-,013	-,029	-,177	-,070	,580	-,022
	B13	-,049	-,059	-,011	-,091	-,024	-,068	-,037	-,002	-,022	,812
Anti-image Correlation	B25	,876 <sup>a</sup>	,006	-,113	-,149	-,085	-,335	,088 <sup>a</sup>	-,001	-,133	-,070
	B37	,006	,912 <sup>a</sup>	-,097	,047	-,144	-,122	-,012	-,074 <sup>a</sup>	-,156	-,075
	B49	-,113	-,097	,848 <sup>a</sup>	-,166	,064	-,101	,149	-,066	-,277 <sup>a</sup>	-,014
	B27	-,149	,047	-,166	,826 <sup>a</sup>	-,444	,049	-,102	-,164	,009	-,139 <sup>a</sup>
	B15	-,085	-,144	,064	-,444	,837 <sup>a</sup>	-,145	,049	-,117	-,024	-,036
	B26	-,335	-,122	-,101	,049	-,145	,864 <sup>a</sup>	-,266	-,093	-,053	-,104
	B38	,088	-,012	,149	-,102	,049	-,266	,804	-,181	-,285	-,051
	B39	-,001	-,074	-,066	-,164	-,117	-,093	-,181	,922	-,114	-,003
	B50	-,133	-,156	-,277	,009	-,024	-,053	-,285	-,114	,866	-,032
	B13	-,070	-,075	-,014	-,139	-,036	-,104	-,051	-,003	-,032	,940

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
B25	,680
B37	,568
B49	,583
B27	,710
B15	,692
B26	,749
B38	,579
B39	,669
B50	,702
B13	,520

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.<sup>a</sup>

a. 1 components  
extracted.

**Factor Analysis Consistency****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,801
Approx. Chi-Square	330,865
Bartlett's Test of Sphericity df	21
Sig.	,000

		<b>Anti-image Matrices</b>						
		B17	B18	B28	B29	B30	B52	B53
Anti-image Covariance	B17	,723	-,090	-,154	-,137	-,093	-,031	-,023
	B18	-,090	,774	-,146	-,042	-,062	-,153	-,002
	B28	-,154	-,146	,734	-,104	-,026	,024	-,123
	B29	-,137	-,042	-,104	,637	-,243	-,016	-,060
	B30	-,093	-,062	-,026	-,243	,677	-,079	-,032
	B52	-,031	-,153	,024	-,016	-,079	,711	-,274
	B53	-,023	-,002	-,123	-,060	-,032	-,274	,717
Anti-image Correlation	B17	,849 <sup>a</sup>	-,120	-,211	-,201	-,133	-,043	-,032 <sup>a</sup>
	B18	-,120	,842 <sup>a</sup>	-,193	-,060	-,085	-,206	-,003

	B28	-,211	-,193	,823 <sup>a</sup>	-,152	-,036	,033	-,169
	B29	-,201	-,060	-,152	,794 <sup>a</sup>	-,370	-,024	-,089
	B30	-,133	-,085	-,036	-,370	,804 <sup>a</sup>	-,114	-,046
	B52	-,043	-,206	,033	-,024	-,114	,742 <sup>a</sup>	-,384
	B53	-,032	-,003	-,169	-,089	-,046	-,384	,762

#### Communalities

	Initial	Extraction
B17	1,000	,438
B18	1,000	,375
B28	1,000	,415
B29	1,000	,510
B30	1,000	,464
B52	1,000	,367
B53	1,000	,377

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
B17	,662
B18	,612
B28	,644
B29	,714
B30	,681
B52	,606
B53	,614

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.<sup>a</sup>

## Factor Analysis Adaptability

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,781
Approx. Chi-Square		225,683
Bartlett's Test of Sphericity	df	15
	Sig.	,000

### Anti-image Matrices

	B19	B21	B31	B32	B55	B56	
Anti-image Covariance	B19	,793	-,024	-,183	-,129	-,090	-,030
	B21	-,024	,763	-,200	-,192	-,058	,007
	B31	-,183	-,200	,690	-,021	-,154	-,067
	B32	-,129	-,192	-,021	,766	-,097	-,117
	B55	-,090	-,058	-,154	-,097	,720	-,203
	B56	-,030	,007	-,067	-,117	-,203	,820
Anti-image Correlation	B19	,806 <sup>a</sup>	-,030	-,247	-,166	-,119	-,037
	B21	-,030	,761 <sup>a</sup>	-,276	-,251	-,079	,009
	B31	-,247	-,276	,762 <sup>a</sup>	-,029	-,219	-,089
	B32	-,166	-,251	-,029	,791 <sup>a</sup>	-,131	-,147
	B55	-,119	-,079	-,219	-,131	,789 <sup>a</sup>	-,264
	B56	-,037	,009	-,089	-,147	-,264	,783 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

### Communalities

	Initial	Extraction
B19	1,000	,388
B21	1,000	,399
B31	1,000	,517
B32	1,000	,428
B55	1,000	,491
B56	1,000	,321

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
B19	,623
B21	,632
B31	,719
B32	,655
B55	,701
B56	,566

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.<sup>a</sup>

a. 1 components  
extracted.

## Factor Analysis Mission

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,877
Approx. Chi-Square	725,048
Bartlett's Test of Sphericity	df
	36
	Sig.
	,000

		Anti-image Matrices									
		B10	B34	B46	B23	B35	B59	B12	B24	B48	
Anti-image Covariance	B10	,604	,023	-,110	,032	-,116	-,057	-,205	-,051	,058	
	B34	,023	,497	-,124	-,048	-,123	-,064	-,143	-,033	-,040	
	B46	-,110	-,124	,483	-,006	,015	-,061	-,044	-,099	-,147	
	B23	,032	-,048	-,006	,587	-,119	-,050	-,054	-,217	-,049	
	B35	-,116	-,123	,015	-,119	,674	,082	-,058	-,011	-,057	
	B59	-,057	-,064	-,061	-,050	,082	,725	-,033	-,068	-,109	
	B12	-,205	-,143	-,044	-,054	-,058	-,033	,510	,040	-,038	
	B24	-,051	-,033	-,099	-,217	-,011	-,068	,040	,574	-,068	
	B48	,058	-,040	-,147	-,049	-,057	-,109	-,038	-,068	,629	
Anti-image Correlation	B10	,834 <sup>a</sup>	,042	-,203	,054	-,182	-,087	-,370 <sup>a</sup>	-,087	,094	
	B34	,042	,890 <sup>a</sup>	-,254	-,088	-,212	-,106	-,285	-,062 <sup>a</sup>	-,071	

	B46	-,203	-,254	,887 <sup>a</sup>	-,012	,027	-,104	-,089	-,189	-,267 <sup>a</sup>
	B23	,054	-,088	-,012	,868 <sup>a</sup>	-,189	-,077	-,098	-,374	-,081
	B35	-,182	-,212	,027	-,189	,882 <sup>a</sup>	,117	-,099	-,017	-,087
	B59	-,087	-,106	-,104	-,077	,117	,916 <sup>a</sup>	-,054	-,105	-,162
	B12	-,370	-,285	-,089	-,098	-,099	-,054	,862	,074	-,067
	B24	-,087	-,062	-,189	-,374	-,017	-,105	,074	,866	-,113
	B48	,094	-,071	-,267	-,081	-,087	-,162	-,067	-,113	,901

#### Communalities

	Initial	Extraction
B10	1,000	,413
B34	1,000	,601
B46	1,000	,612
B23	1,000	,469
B35	1,000	,380
B59	1,000	,348
B12	1,000	,540
B24	1,000	,478
B48	1,000	,450

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
B10	,642
B34	,775
B46	,782
B23	,685
B35	,616
B59	,590
B12	,735
B24	,691
B48	,671

## Factor Analysis Vigor

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,842
Approx. Chi-Square		666,662
Bartlett's Test of Sphericity	df	15
	Sig.	,000

### Anti-image Matrices

		E1	E4	E8	E12	E15	E17
Anti-image Covariance	E1	,329	-,190	-,060	-,032	-,002	-,043
	E4	-,190	,284	-,114	,005	-,079	-,008
	E8	-,060	-,114	,484	-,061	-,040	-,066
	E12	-,032	,005	-,061	,605	-,207	-,109
	E15	-,002	-,079	-,040	-,207	,516	-,117
	E17	-,043	-,008	-,066	-,109	-,117	,682
Anti-image Correlation	E1	,800 <sup>a</sup>	-,622	-,151	-,072	-,006	-,090
	E4	-,622	,776 <sup>a</sup>	-,308	,011	-,206	-,019
	E8	-,151	-,308	,909 <sup>a</sup>	-,113	-,080	-,115
	E12	-,072	,011	-,113	,859 <sup>a</sup>	-,370	-,170
	E15	-,006	-,206	-,080	-,370	,862 <sup>a</sup>	-,198
	E17	-,090	-,019	-,115	-,170	-,198	,917 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

### Communalities

	Initial	Extraction
E1	1,000	,695
E4	1,000	,740
E8	1,000	,643
E12	1,000	,497
E15	1,000	,605
E17	1,000	,453

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,633	60,553	60,553	3,633	60,553	60,553
2	,804	13,399	73,952			
3	,578	9,628	83,581			
4	,416	6,934	90,515			
5	,385	6,418	96,933			
6	,184	3,067	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
E1	,834
E4	,860
E8	,802
E12	,705
E15	,778
E17	,673

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

a. 1 components  
extracted.

**Factor Analysis Dedication****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,865
	Approx. Chi-Square	577,686
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	,000

## Anti-image Matrices

		E2	E5	E7	E10	E13
Anti-image Covariance	E2	,469	-,158	-,080	-,078	-,032
	E5	-,158	,361	-,059	-,152	-,074
	E7	-,080	-,059	,539	-,060	-,169
	E10	-,078	-,152	-,060	,423	-,097
	E13	-,032	-,074	-,169	-,097	,517
Anti-image Correlation	E2	,873 <sup>a</sup>	-,385	-,159	-,175	-,066
	E5	-,385	,829 <sup>a</sup>	-,133	-,390	-,171
	E7	-,159	-,133	,889 <sup>a</sup>	-,125	-,321
	E10	-,175	-,390	-,125	,865 <sup>a</sup>	-,208
	E13	-,066	-,171	-,321	-,208	,882 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

## Communalities

	Initial	Extraction
E2	1,000	,670
E5	1,000	,763
E7	1,000	,620
E10	1,000	,718
E13	1,000	,638

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
E2	,819
E5	,874
E7	,788
E10	,847
E13	,799

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

a. 1 components  
extracted.

## Factor Analysis Absorption

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,823
Approx. Chi-Square		435,740
Bartlett's Test of Sphericity	df	15
	Sig.	,000

### Anti-image Matrices

		E3	E6	E9	E11	E14	E16
Anti-image Covariance	E3	,703	-,131	-,167	-,058	-,052	-,023
	E6	-,131	,650	,121	-,194	-,095	-,031
	E9	-,167	,121	,628	-,166	-,117	-,034
	E11	-,058	-,194	-,166	,447	-,090	-,147
	E14	-,052	-,095	-,117	-,090	,576	-,163
	E16	-,023	-,031	-,034	-,147	-,163	,622
Anti-image Correlation	E3	,868 <sup>a</sup>	-,194	-,252	-,103	-,082	-,035
	E6	-,194	,774 <sup>a</sup>	,189	-,360	-,155	-,049
	E9	-,252	,189	,781 <sup>a</sup>	-,314	-,195	-,054
	E11	-,103	-,360	-,314	,799 <sup>a</sup>	-,178	-,278
	E14	-,082	-,155	-,195	-,178	,864 <sup>a</sup>	-,273
	E16	-,035	-,049	-,054	-,278	-,273	,859 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

### Communalities

	Initial	Extraction
E3	1,000	,447
E6	1,000	,432
E9	1,000	,467
E11	1,000	,711
E14	1,000	,600
E16	1,000	,530

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,187	53,120	53,120	3,187	53,120	53,120
2	,798	13,305	66,425			
3	,711	11,847	78,271			
4	,511	8,517	86,789			
5	,466	7,770	94,558			
6	,326	5,442	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
E3	,669
E6	,657
E9	,683
E11	,843
E14	,775
E16	,728

### Lampiran 3 - Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur

#### UJI RELIABILITAS ADAPTIBILITY

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.714	7

#### a. Indeks Creating Change

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.071	3

#### b. Indeks Customer Focus

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.556	3

#### c. Indeks Organizational Learning

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.384	4

**UJI RELIABILITAS - CONSISTENCY****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.775	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B5	26.11	8.433	.452	.756
B53	26.31	8.044	.608	.728
B6	26.31	8.951	.387	.765
B18	26.40	8.659	.412	.762
B54	26.33	8.134	.558	.736
B4	26.24	8.114	.535	.740
B28	26.14	8.999	.425	.759
B52	26.08	8.968	.438	.757

**a. Indeks Agreement****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.621	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B5	10.85	2.347	.351	.588
B17	10.92	2.260	.429	.530
B29	11.38	2.236	.412	.543
B53	11.05	2.326	.412	.543

**b. Indeks Coordination and Integrant**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.557	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B6	10.49	2.482	.280	.531
B18	10.59	2.154	.397	.439
B30	10.92	1.976	.355	.478
B54	10.52	2.251	.341	.485

**c. Indeks Core Values**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.499	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B4	15.57	2.317	.245	.465
B16	15.38	2.539	.239	.463
B28	15.46	2.321	.404	.363
B40	15.44	2.407	.220	.481
B52	15.40	2.526	.278	.441

## UJI REABILITAS -INVOLVEMENT

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	11

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B15	38.49	17.211	.615	.824
B27	38.60	17.130	.615	.824
B39	38.36	17.858	.555	.829
B13	38.51	18.953	.430	.839
B25	38.74	17.367	.568	.829
B37	38.53	18.970	.465	.837
B49	38.48	19.575	.467	.837
B2	38.47	19.130	.379	.844
B26	38.47	17.486	.646	.822
B38	38.19	18.839	.479	.836
B50	38.53	18.712	.588	.829

### a. Indeks *Capability Development*

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B3	11.57	3.509	.318	.745
B15	11.57	2.602	.633	.559

B27	11.68	2.673	.579	.595
B39	11.44	3.065	.476	.662

**b. Indeks *Empowerment***

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.623	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	15.09	3.041	.299	.605
B13	15.39	2.746	.358	.579
B25	15.62	2.236	.441	.540
B37	15.41	2.741	.410	.553
B49	15.37	3.007	.416	.562

**c. Indeks *Team Orientation***

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.753	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B2	15.89	3.841	.398	.752
B14	15.68	3.302	.603	.676
B26	15.88	3.382	.560	.693
B38	15.61	3.635	.557	.696
B50	15.95	3.962	.492	.720

**UJI RELIABILITAS - MISSION****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	9

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B11	30.54	14.089	.536	.848
B23	30.99	13.102	.598	.844
B35	30.58	14.449	.511	.851
B59	30.86	14.095	.490	.853
B34	30.66	13.852	.672	.836
B46	30.53	13.477	.668	.835
B12	30.44	13.812	.647	.838
B24	30.66	13.842	.591	.843
B48	30.80	13.831	.574	.845

**a. Indeks Goal and Objectives****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.618	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B11	14.66	3.353	.482	.509
B23	15.11	3.032	.465	.510
B35	14.70	3.598	.428	.541

B47	15.06	3.916	.173	.664
B59	14.98	3.533	.351	.574

### b. Indeks *Strategic Direction and Intent*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.671	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B10	11.30	2.458	.518	.562
B34	11.59	2.688	.534	.566
B46	11.46	2.534	.522	.562
B58	11.97	2.546	.301	.732

### c. Indeks *Vission*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.545	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B11	14.35	3.145	.342	.470
B24	14.47	3.006	.411	.429
B36	15.32	3.098	.166	.603
B48	14.61	2.959	.414	.425
B60	14.52	3.460	.269	.511

## UJI RELIABILITAS – *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

### *a. Vigor*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E1	17.40	14.002	.727	.833
E4	17.41	13.861	.764	.827
E8	17.70	13.472	.690	.840
E12	17.87	14.569	.587	.858
E15	17.66	14.555	.673	.843
E17	17.46	15.148	.553	.863

### *b. Dedication*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E2	14.51	11.433	.704	.859
E5	14.69	10.970	.781	.841
E7	14.90	11.078	.673	.867
E10	14.44	11.038	.744	.850
E13	15.00	10.942	.686	.864

*c. Absorption***Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E3	15.62	14.726	.526	.803
E6	16.68	13.836	.507	.809
E9	15.69	14.350	.527	.803
E11	16.25	12.865	.736	.758
E14	16.34	13.301	.643	.778
E16	16.43	13.429	.584	.792

**Lampiran 4 - Hasil Uji Pengaruh Sub Variabel Budaya Perusahaan terhadap  
*Employee Engagement***

		Multivariate Tests <sup>a</sup>				
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,029	2,152 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,095
	Wilks' Lambda	,971	2,152 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,095
	Hotelling's Trace	,029	2,152 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,095
	Roy's Largest Root	,029	2,152 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,095
Adaptability	Pillai's Trace	,009	,673 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,569
	Wilks' Lambda	,991	,673 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,569
	Hotelling's Trace	,009	,673 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,569
	Roy's Largest Root	,009	,673 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,569
Mission	Pillai's Trace	,048	3,685 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,013
	Wilks' Lambda	,952	3,685 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,013
	Hotelling's Trace	,050	3,685 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,013
	Roy's Largest Root	,050	3,685 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,013
Consistency	Pillai's Trace	,016	1,156 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,328
	Wilks' Lambda	,984	1,156 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,328
	Hotelling's Trace	,016	1,156 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,328
	Roy's Largest Root	,016	1,156 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,328
Involvement	Pillai's Trace	,006	,436 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,727
	Wilks' Lambda	,994	,436 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,727
	Hotelling's Trace	,006	,436 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,727
	Roy's Largest Root	,006	,436 <sup>b</sup>	3,000	219,000	,727

a. Design: Intercept + Adaptability + Mission + Consistency + Involvement

b. Exact statistic

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Vigor	16,592 <sup>a</sup>	4	4,148	8,450	,000
	Dedication	28,447 <sup>b</sup>	4	7,112	12,772	,000
	Absorption	14,794 <sup>c</sup>	4	3,698	7,810	,000
Intercept	Vigor	2,291	1	2,291	4,668	,032
	Dedication	,464	1	,464	,833	,362
	Absorption	1,695	1	1,695	3,579	,060
Adaptability	Vigor	,304	1	,304	,620	,432
	Dedication	,000	1	,000	,000	,987
	Absorption	,387	1	,387	,816	,367
Mission	Vigor	1,306	1	1,306	2,660	,104
	Dedication	5,427	1	5,427	9,747	,002
	Absorption	1,853	1	1,853	3,913	,049
Consistency	Vigor	1,487	1	1,487	3,029	,083
	Dedication	,434	1	,434	,779	,378
	Absorption	,441	1	,441	,932	,335
Involvement	Vigor	9,005E-005	1	9,005E-005	,000	,989
	Dedication	,303	1	,303	,544	,461
	Absorption	,003	1	,003	,006	,937
Error	Vigor	108,482	221	,491		
	Dedication	123,054	221	,557		
	Absorption	104,660	221	,474		
Total	Vigor	2920,472	226			
	Dedication	3207,080	226			
	Absorption	2482,806	226			
Corrected Total	Vigor	125,074	225			
	Dedication	151,500	225			
	Absorption	119,454	225			

a. R Squared = ,133 (Adjusted R Squared = ,117)

b. R Squared = ,188 (Adjusted R Squared = ,173)

c. R Squared = ,124 (Adjusted R Squared = ,108)

Parameter Estimates

Dependent Variable	Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	90% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Vigor	Intercept	,974	,451	2,161	,032	,229	1,719
	Adaptability	,133	,169	,787	,432	-,146	,412
	Mission	,270	,165	1,631	,104	-,003	,543
	<b>Consistency</b>	,285	,164	1,740	<b>,083</b>	,015	,556
	Involvement	-,003	,188	-,014	,989	-,314	,309
Dedication	Intercept	,438	,480	,913	,362	-,355	1,231
	Adaptability	-,003	,180	-,017	,987	-,300	,294
	<b>Mission</b>	,550	,176	3,122	<b>,002</b>	,259	,841
	Consistency	,154	,175	,883	,378	-,134	,442
	Involvement	,148	,201	,738	,461	-,183	,479
Absorption	Intercept	,838	,443	1,892	,060	,106	1,569
	Adaptability	,150	,166	,904	,367	-,124	,424
	<b>Mission</b>	,321	,162	1,978	<b>,049</b>	,053	,590
	Consistency	,155	,161	,965	,335	-,111	,421
	Involvement	,015	,185	,079	,937	-,291	,320

## DAFTAR REFERENSI

- Ashkanasy, Neal M. (2011). *Handbook of organizational culture & climate*. London : SAGE publication.
- Bakker, Arnold B., Simon L., Michael P. (2011). *Key questions regarding work engagement*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 4–28. Psychology Press.
- Chatterjee, Nandita. (2009). *A study of organisational culture and its effect on employee retention*. *ASBM Journal of Management*, II (2). <http://www.proquest.com>
- Cheese, P., Robert J.T., & Elizabeth C. (2008). *The talent powered organization*. United States : Kogan Page Limited.
- Denison, D.R., & Aneil K. Mishra. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organization Science*, Vol. 6, No. 2. (Mar. - Apr., 1995), p. 204-223. <http://links.jstor.org/sici?sici=1047-7039%28199503%2F04%296%3A2%3C204%3ATATOOOC%3E2.0.CO%3B2-1>
- Greenidge, Sonia Angela. (2010). *Leadership communication, culture, and employee engagement: correlation study*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration. University of Phoenix.
- Hair, Joseph F.J., Bill Black, Barry Babin, Rolph E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Kofman, Barbara. (2011). *Engagement all about leadership, culture and fit* (Executive Series 15- p.15). Canadian HR Reporter.
- Kotter, John P., James L. Heskett. (1992). *Corporate culture and performance*. New York : The Free Press.
- Kreitner & Kinicki. (2010). *Organizational behaviour*. New York : McGrawhill/Irwin.

- Lees Golnaz Sadri & Brian. (2001). *Developing corporate culture as a competitive advantage*. *Journal of Management Development* p. 853 - 859.
- Lockwood, Nancy R. (2007). *Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role*. SHRM Research Quarterly.
- Malhotra, Naresh. (2010). *Marketing Research: An applied orientation*. New Jersey : Pearson education.
- Menguc, B., Seigyoung A., Michelle F., Abeer H. (2012). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service. *Journal of Business Research*.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296312000264>
- Ojo, Olu. (2009). *Impact assessment of corporate culture on Employee job performance*. *Business Intelligence Journal*, Vol. 2 No. 2, 388 – 397.
- Randle, Eric Flamholtz & Yvonne. (2011). *Corporate culture: the ultimate strategic asset*. Stanford, California : Stanford University Press.
- Saks, Alan M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 No. 7. p. 600 – 619.
- Schaufeli, Wilma Wilmar & Arnold Bakker. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale Manual UWES*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco : John Wiley & Sons, Inc.
- Tharp, Bruce M. (2009). *Four Organizational Culture Types*. White paper.  
[http://www.haworth-europe.com/en/content/download/30883/1230768/file/white-paper\\_Four-Organizational-Culture-Types.pdf](http://www.haworth-europe.com/en/content/download/30883/1230768/file/white-paper_Four-Organizational-Culture-Types.pdf)
- William H. Mobley Lena Wang and Kate Fang. (2005). *Organizational culture: measuring and developing it in your company*.  
<http://www.ceibs.edu/link/latest/images/20050701/1394.pdf>