

PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN

Rahman Hakim¹, Noverdi Bross²

¹PT. Sucofindo

²Dosen Universitas Trilogi

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh *Quality of work life* (kualitas kehidupan kerja) dan *Organization Culture* (budaya organisasi) secara parsial maupun simultan terhadap *Employee Engagement* (keterikatan karyawan) pada PT Sucofindo. Metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah *Explanatory Survei Method*. Penjelasan hubungan antar variabel diuji dan dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM). Responden dalam penelitian ini berjumlah 356 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality work of life* signifikan mempengaruhi *Employee Engagement*, variabel *Organization Culture* signifikan mempengaruhi *Quality work of life* dan *Organization Culture* signifikan mempengaruhi *Employee Engagement* di PT. Sucofindo. Sementara *Quality of Work Life* mempunyai pengaruh langsung sebesar 28 % terhadap variabel *Employee Engagement*, variabel *Organizational Culture* mempengaruhi secara langsung sebesar 24 % dan secara tidak langsung sebesar 66 % terhadap variabel *Employee Engagement* sehingga Total pengaruh (*total effect*) variabel *Organizational Culture* adalah sebesar 42 %. Berdasarkan penelitian, dikemukakan beberapa saran untuk meningkatkan *Employee Engagement* di PT Sucofindo dengan memberikan intervensi dari faktor budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Kata Kunci : *Quality work of life. Organization Culture, Employee Engagement*

Effect of Quality of Work Life and Culture Organization Against Employee Engagement (Case Study PT Sucofindo)

Abstract

The results of this thesis show that the *Quality work of life* (quality of working life) significantly affect the *Employee Engagement* (Attachment Employees), variable *Organization Culture* (Cultural organization) significantly affects *Quality work of life* (quality of working life) and *Organization Culture* (Cultural organization) significantly affect *Employee Engagement* (Employee Engagement) at PT. Sucofindo. While the *Quality of Work Life* (quality of working life) have direct influence 28% of the variable *Employee Engagement* (employee engagement), variable *Organizational Culture* (cultural organizations) influence directly 24% and indirectly 66% of the variable *Employee Engagement* (attachment employees). Total effect (total effect) in this study was 42%. Some of the suggestions put forward in this thesis, for the management of PT Sucofindo to improve employee engagement in PT Sucofindo by giving the intervention of factors organizational culture and quality of working life of employees.

Keywords: *Quality work of life. Organization Culture, Employee Engagement*

Menghadapi persaingan yang semakin kompetitif di era pemberlakuan MEA saat ini, perusahaan baik milik pemerintah (BUMN) dan swasta harus mempertahankan aset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan. Salah satu asset

yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Keberhasilan sebuah perusahaan tidak lepas dari keberadaan sumber daya manusia atau *human capital* yang berperan dalam menjalankan usaha

PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN

Rahman Hakim¹, Noverdi Bross²

¹PT. Sucofindo

²Dosen Universitas Trilogi

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh *Quality of work life* (kualitas kehidupan kerja) dan *Organization Culture* (budaya organisasi) secara parsial maupun simultan terhadap *Employee Engagement* (keterikatan karyawan) pada PT Sucofindo. Metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah *Explanatory Survei Method*. Penjelasan hubungan antar variabel diuji dan dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM). Responden dalam penelitian ini berjumlah 356 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality work of life* signifikan mempengaruhi *Employee Engagement*, variabel *Organization Culture* signifikan mempengaruhi *Quality work of life* dan *Organization Culture* signifikan mempengaruhi *Employee Engagement* di PT. Sucofindo. Sementara *Quality of Work Life* mempunyai pengaruh langsung sebesar 28 % terhadap variabel *Employee Engagement*, variabel *Organizational Culture* mempengaruhi secara langsung sebesar 24 % dan secara tidak langsung sebesar 66 % terhadap variabel *Employee Engagement* sehingga Total pengaruh (*total effect*) variabel *Organizational Culture* adalah sebesar 42 %. Berdasarkan penelitian, dikemukakan beberapa saran untuk meningkatkan *Employee Engagement* di PT Sucofindo dengan memberikan intervensi dari faktor budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Kata Kunci : *Quality work of life. Organization Culture, Employee Engagement*

Effect of Quality of Work Life and Culture Organization Against Employee Engagement (Case Study PT Sucofindo)

Abstract

The results of this thesis show that the *Quality work of life* (quality of working life) significantly affect the *Employee Engagement* (Attachment Employees), variable *Organization Culture* (Cultural organization) significantly affects *Quality work of life* (quality of working life) and *Organization Culture* (Cultural organization) significantly affect *Employee Engagement* (Employee Engagement) at PT. Sucofindo. While the *Quality of Work Life* (quality of working life) have direct influence 28% of the variable *Employee Engagement* (employee engagement), variable *Organizational Culture* (cultural organizations) influence directly 24% and indirectly 66% of the variable *Employee Engagement* (attachment employees). Total effect (total effect) in this study was 42%. Some of the suggestions put forward in this thesis, for the management of PT Sucofindo to improve employee engagement in PT Sucofindo by giving the intervention of factors organizational culture and quality of working life of employees.

Keywords: *Quality work of life. Organization Culture, Employee Engagement*

Menghadapi persaingan yang semakin kompetitif di era pemberlakuan MEA saat ini, perusahaan baik milik pemerintah (BUMN) dan swasta harus mempertahankan aset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan. Salah satu asset

yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Keberhasilan sebuah perusahaan tidak lepas dari keberadaan sumber daya manusia atau *human capital* yang berperan dalam menjalankan usaha

untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya. *Employee engagement* merupakan salah satu dari faktor *human capital* yang akan membawa pada keberhasilan perusahaan jika dapat dikelola dengan baik secara konsisten.

Survei Global Best Employers Aon Hewitt mengungkap bagaimana perusahaan berusaha membuat perbedaan dan meraih keunggulan kompetitif melalui kekuatan sumberdaya manusianya. Aon Hewitt mengembangkan model engagement berdasarkan riset komprehensif terhadap perusahaan dari berbagai jenis industri dari berbagai kawasan Asia-Pasifik, Eropa, Amerika Latin, dan Amerika Utara. Riset menunjukkan terdapat 21 faktor yang sangat menentukan (mengendalikan) tingkat *engagement* (*Engagement Driver*) karyawan sebagai *Model Engagement*. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor pengendali *engagement*, perusahaan bisa memahami bagaimana memenuhi keinginan karyawan, dan fokus pada area peningkatan spesifik yang berdampak paling besar terhadap tingkat *engagement* dan kinerja bisnis. Aon Hewitt mengelompokkan pengendali *engagement* menjadi 6 faktor, dan salah satunya adalah faktor *Quality of life*. Komponen dari kualitas hidup adalah lingkungan fisik pekerjaan dan keseimbangan hidup-kerja dari karyawan.

Karyawan yang memaknai serta berkontribusi terhadap pekerjaannya dan mengerjakan pekerjaan dengan mencurahkan segenap energi fisik, kognitif, dan emosinya disebut sebagai karyawan yang *engaged* (Kahn, 1990). Perilaku *engagement* yang paling terlihat jelas adalah usaha dari orang tersebut. Orang yang *engaged* terlihat bekerja keras, berusaha, dan terlibat penuh pada pekerjaan. Mereka fokus pada apa yang mereka kerjakan dengan mengerahkan segenap energinya, (Schaufeli & Baker, 2003).

Sejak 2012, Kementrian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melakukan penilaian kinerja perusahaan di lingkungan BUMN melalui Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU). Manfaat yang optimal dari implementasi KPKU antara lain dengan: *sustainable performance*

growth, peningkatan daya saing perusahaan, tingkat kesehatan perusahaan pada tingkat sangat sehat, peningkatan profitabilitas perusahaan, peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan *engagement* dan kepuasan karyawan dan tenaga kerja, pembelajaran organisasi dan individu yang terus menerus, pertumbuhan inovasi (Agus Tato, Tim KPKU BUMN, 2015).

PT Superintending Company of Indonesia atau lebih dikenal dengan SUCOFINDO adalah salah satu BUMN yang dievaluasi *performance* nya melalui Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU). Pengukuran KPKU terdiri atas 7 kategori yaitu kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pada pelanggan; pengukuran analisis dan pengelolaan pengetahuan; fokus tenaga kerja; fokus operasi dan hasil-hasil usaha. Penilaian yang berfokus pada tenaga kerja dilihat dari kategori lingkungan tenaga kerja dan *employee engagement*.

Untuk mempertahankan posisi sebagai perusahaan yang terus tumbuh berkelanjutan, PT Sucofindo melakukan reformulasi strategi bisnis dan korporasi berupa 4 strategi SUCOFINDO dengan menempatkan Budaya berkinerja tinggi (*High Performance Culture*) menjadi strategi pertama. Sejalan dengan perubahan paradigma baru manajemen PT Sucofindo yang memandang SDM sebagai modal insani (*human capital*), maka perusahaan menempatkan SDM sebagai subyek yang harus dikelola dengan baik agar mampu menjadi modal untuk meningkatkan kinerja bisnis dalam jangka panjang secara berkelanjutan dan mengembangkan strategi pengelolaan SDM pada kebutuhan bisnis dan pengendalian biaya agar mampu memberikan daya saing perusahaan.

Berdasarkan data produktifitas karyawan yang dikutip dari Divisi Human Capital PT Sucofindo dan Annual Report PT Sucofindo tahun 2012-2014, terlihat kecenderungan penurunan produktifitas kerja dan penilaian kinerja karyawan serta terjadinya peningkatan pada turnover dan indipliner karyawan PT Sucofindo yang cukup signifikan. Jumlah karyawan meningkat 16.16% tetapi realisasi pencapaian target menurun sebesar 7.75%. Data lain yang menjadi perhatian adalah peningkatan

untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya. *Employee engagement* merupakan salah satu dari faktor *human capital* yang akan membawa pada keberhasilan perusahaan jika dapat dikelola dengan baik secara konsisten.

Survei Global Best Employers Aon Hewitt mengungkap bagaimana perusahaan berusaha membuat perbedaan dan meraih keunggulan kompetitif melalui kekuatan sumberdaya manusianya. Aon Hewitt mengembangkan model engagement berdasarkan riset komprehensif terhadap perusahaan dari berbagai jenis industri dari berbagai kawasan Asia-Pasifik, Eropa, Amerika Latin, dan Amerika Utara. Riset menunjukkan terdapat 21 faktor yang sangat menentukan (mengendalikan) tingkat *engagement* (*Engagement Driver*) karyawan sebagai *Model Engagement*. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor pengendali *engagement*, perusahaan bisa memahami bagaimana memenuhi keinginan karyawan, dan fokus pada area peningkatan spesifik yang berdampak paling besar terhadap tingkat *engagement* dan kinerja bisnis. Aon Hewitt mengelompokkan pengendali *engagement* menjadi 6 faktor, dan salah satunya adalah faktor *Quality of life*. Komponen dari kualitas hidup adalah lingkungan fisik pekerjaan dan keseimbangan hidup-kerja dari karyawan.

Karyawan yang memaknai serta berkontribusi terhadap pekerjaannya dan mengerjakan pekerjaan dengan mencurahkan segenap energi fisik, kognitif, dan emosinya disebut sebagai karyawan yang *engaged* (Kahn, 1990). Perilaku *engagement* yang paling terlihat jelas adalah usaha dari orang tersebut. Orang yang *engaged* terlihat bekerja keras, berusaha, dan terlibat penuh pada pekerjaan. Mereka fokus pada apa yang mereka kerjakan dengan mengerahkan segenap energinya, (Schaufeli & Baker, 2003).

Sejak 2012, Kementrian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melakukan penilaian kinerja perusahaan di lingkungan BUMN melalui Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU). Manfaat yang optimal dari implementasi KPKU antara lain dengan: *sustainable performance*

growth, peningkatan daya saing perusahaan, tingkat kesehatan perusahaan pada tingkat sangat sehat, peningkatan profitabilitas perusahaan, peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan *engagement* dan kepuasan karyawan dan tenaga kerja, pembelajaran organisasi dan individu yang terus menerus, pertumbuhan inovasi (Agus Tato, Tim KPKU BUMN, 2015).

PT Superintending Company of Indonesia atau lebih dikenal dengan SUCOFINDO adalah salah satu BUMN yang dievaluasi *performance* nya melalui Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU). Pengukuran KPKU terdiri atas 7 kategori yaitu kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pada pelanggan; pengukuran analisis dan pengelolaan pengetahuan; fokus tenaga kerja; fokus operasi dan hasil-hasil usaha. Penilaian yang berfokus pada tenaga kerja dilihat dari kategori lingkungan tenaga kerja dan *employee engagement*.

Untuk mempertahankan posisi sebagai perusahaan yang terus tumbuh berkelanjutan, PT Sucofindo melakukan reformulasi strategi bisnis dan korporasi berupa 4 strategi SUCOFINDO dengan menempatkan Budaya berkinerja tinggi (*High Performance Culture*) menjadi strategi pertama. Sejalan dengan perubahan paradigma baru manajemen PT Sucofindo yang memandang SDM sebagai modal insani (*human capital*), maka perusahaan menempatkan SDM sebagai subyek yang harus dikelola dengan baik agar mampu menjadi modal untuk meningkatkan kinerja bisnis dalam jangka panjang secara berkelanjutan dan mengembangkan strategi pengelolaan SDM pada kebutuhan bisnis dan pengendalian biaya agar mampu memberikan daya saing perusahaan.

Berdasarkan data produktifitas karyawan yang dikutip dari Divisi Human Capital PT Sucofindo dan Annual Report PT Sucofindo tahun 2012-2014, terlihat kecenderungan penurunan produktifitas kerja dan penilaian kinerja karyawan serta terjadinya peningkatan pada turnover dan indipliner karyawan PT Sucofindo yang cukup signifikan. Jumlah karyawan meningkat 16.16% tetapi realisasi pencapaian target menurun sebesar 7.75%. Data lain yang menjadi perhatian adalah peningkatan

turn over karyawan yang cukup signifikan selama kurun waktu 2012-2014, yaitu mengalami peningkatan sebesar 2%. Mengenai tingkat indisipliner karyawan, meski terjadi penurunan pada tingkat indipliner di tahun 2013 dari tahun sebelumnya, tetapi mengalami kenaikan di tahun 2014, hingga 1%. Dari data prestasi kinerja unit yang menggambarkan prestasi kerja karyawan PT Sucofindo, terlihat penurunan jumlah karyawan yang berkinerja sangat baik (P1) yang pada tahun 2012 berjumlah 12 orang, menjadi 1 orang pada tahun 2014, dan bergeser ke tingkat kinerja baik (P2) dan cukup baik (P3).

Berdasarkan teori dan realitas yang ditunjukkan oleh data diatas, Penulis tertarik untuk memahami lebih lanjut tentang korelasi keterikatan karyawan dengan kualitas kehidupan kerja dan budaya kerja karyawan pada PT Sucofindo agar dapat ditemukan solusi dari permasalahan dalam pengimplementasian keterikatan karyawan karyawan pada PT Sucofindo.

Berdasarkan pemaparan fakta diatas, maka penulis mencoba merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah *quality work of life* memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT. Sucofindo ?
2. Apakah *Organization Culture* memiliki pengaruh terhadap *quality of work life* karyawan pada PT. Sucofindo ?
3. Apakah *Organization Culture* memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT. Sucofindo ?

KAJIAN PUSTAKA

Quality of Work-Life (Kualitas Kehidupan Kerja)

Menurut Walton terdapat delapan dimensi atau komponen dari *Quality Work Life*, yaitu:

- (1) Kompensasi yang adil dan tepat (*Adequat & Fair Compensation*): Komponen ini berisi tentang kompensasi yang adil, keseimbangan upah, partisipasi dalam hasil, tunjangan.
- (2) Lingkungan kerja yang sehat dan aman (*Safe & Healthy Environment*): Komponen

ini berisi tentang beban kerja, hari libur kerja, teknologi dalam bekerja, kesehatan, dan kelelahan pegawai.

- (3) Pengembangan kemampuan pegawai (*Development of Human Capacities*): Komponen ini berisi tentang otonomi, pentingnya pekerjaan, evaluasi kerja, dan tanggung jawab pegawai.
- (4) Pengembangan pegawai dan keamanan pegawai (*Growth & Security*): Komponen ini berisi tentang perkembangan secara profesional, pelatihan, pengunduran diri, dorongan diri pegawai untuk senantiasa belajar.
- (5) Integrasi social (*Social Integration*): Komponen ini berisi tentang diskriminasi, hubungan interpersonal, kerja sama tim, dan pengungkapan ide.
- (6) Konstitusionalisme (*Constitutionalism*) : Komponen ini berisi tentang hak-hak pegawai, kebebasan berekspresi, diskusi dan norma-norma, dan berhubungan orang lain.
- (7) Ruang hidup pegawai (*Total Life Space*): Komponen ini berisi pengaruh dari rutinitas keluarga, kemungkinan waktu luang, serta tentang waktu kerja dan waktu istirahat.
- (8) Relevansi social (*Social Relevance*): Komponen ini berisi tentang kebanggaan terhadap pekerjaan, citra kelembagaan, integrasi dengan masyarakat, kualitas layanan perusahaan, dan kebijakan sumber daya manusia.

Aon Hewitt (*Global Engagement Survei 2012*) telah mengelompokkan 6 (enam) faktor pengendali *engagement* dalam organisasi yaitu :

- (1) *People*
Hal ini berkaitan dengan kepemimpinan yang berkualitas, kolega kerja yang kondusif, penghargaan terhadap SDM dan pelanggan.
- (2) *Company Practices*
Hal ini berkaitan dengan kualitas praktik manajemen perusahaan, seperti: kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik manajemen, sistem manajemen kinerja, reputasi

PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN

Rahman Hakim¹, Noverdi Bross²

¹PT. Sucofindo

²Dosen Universitas Trilogi

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh *Quality of work life* (kualitas kehidupan kerja) dan *Organization Culture* (budaya organisasi) secara parsial maupun simultan terhadap *Employee Engagement* (keterikatan karyawan) pada PT Sucofindo. Metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah *Explanatory Survei Method*. Penjelasan hubungan antar variabel diuji dan dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM). Responden dalam penelitian ini berjumlah 356 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality work of life* signifikan mempengaruhi *Employee Engagement*, variabel *Organization Culture* signifikan mempengaruhi *Quality work of life* dan *Organization Culture* signifikan mempengaruhi *Employee Engagement* di PT. Sucofindo. Sementara *Quality of Work Life* mempunyai pengaruh langsung sebesar 28 % terhadap variabel *Employee Engagement*, variabel *Organizational Culture* mempengaruhi secara langsung sebesar 24 % dan secara tidak langsung sebesar 66 % terhadap variabel *Employee Engagement* sehingga Total pengaruh (*total effect*) variabel *Organizational Culture* adalah sebesar 42 %. Berdasarkan penelitian, dikemukakan beberapa saran untuk meningkatkan *Employee Engagement* di PT Sucofindo dengan memberikan intervensi dari faktor budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Kata Kunci : *Quality work of life. Organization Culture, Employee Engagement*

Effect of Quality of Work Life and Culture Organization Against Employee Engagement (Case Study PT Sucofindo)

Abstract

The results of this thesis show that the *Quality work of life* (quality of working life) significantly affect the *Employee Engagement* (Attachment Employees), variable *Organization Culture* (Cultural organization) significantly affects *Quality work of life* (quality of working life) and *Organization Culture* (Cultural organization) significantly affect *Employee Engagement* (Employee Engagement) at PT. Sucofindo. While the *Quality of Work Life* (quality of working life) have direct influence 28% of the variable *Employee Engagement* (employee engagement), variable *Organizational Culture* (cultural organizations) influence directly 24% and indirectly 66% of the variable *Employee Engagement* (attachment employees). Total effect (total effect) in this study was 42%. Some of the suggestions put forward in this thesis, for the management of PT Sucofindo to improve employee engagement in PT Sucofindo by giving the intervention of factors organizational culture and quality of working life of employees.

Keywords: *Quality work of life. Organization Culture, Employee Engagement*

Menghadapi persaingan yang semakin kompetitif di era pemberlakuan MEA saat ini, perusahaan baik milik pemerintah (BUMN) dan swasta harus mempertahankan aset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan. Salah satu asset

yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Keberhasilan sebuah perusahaan tidak lepas dari keberadaan sumber daya manusia atau *human capital* yang berperan dalam menjalankan usaha

PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN

Rahman Hakim¹, Noverdi Bross²

¹PT. Sucofindo

²Dosen Universitas Trilogi

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh *Quality of work life* (kualitas kehidupan kerja) dan *Organization Culture* (budaya organisasi) secara parsial maupun simultan terhadap *Employee Engagement* (keterikatan karyawan) pada PT Sucofindo. Metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah *Explanatory Survei Method*. Penjelasan hubungan antar variabel diuji dan dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM). Responden dalam penelitian ini berjumlah 356 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality work of life* signifikan mempengaruhi *Employee Engagement*, variabel *Organization Culture* signifikan mempengaruhi *Quality work of life* dan *Organization Culture* signifikan mempengaruhi *Employee Engagement* di PT. Sucofindo. Sementara *Quality of Work Life* mempunyai pengaruh langsung sebesar 28 % terhadap variabel *Employee Engagement*, variabel *Organizational Culture* mempengaruhi secara langsung sebesar 24 % dan secara tidak langsung sebesar 66 % terhadap variabel *Employee Engagement* sehingga Total pengaruh (*total effect*) variabel *Organizational Culture* adalah sebesar 42 %. Berdasarkan penelitian, dikemukakan beberapa saran untuk meningkatkan *Employee Engagement* di PT Sucofindo dengan memberikan intervensi dari faktor budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Kata Kunci : *Quality work of life. Organization Culture, Employee Engagement*

Effect of Quality of Work Life and Culture Organization Against Employee Engagement (Case Study PT Sucofindo)

Abstract

The results of this thesis show that the *Quality work of life* (quality of working life) significantly affect the *Employee Engagement* (Attachment Employees), variable *Organization Culture* (Cultural organization) significantly affects *Quality work of life* (quality of working life) and *Organization Culture* (Cultural organization) significantly affect *Employee Engagement* (Employee Engagement) at PT. Sucofindo. While the *Quality of Work Life* (quality of working life) have direct influence 28% of the variable *Employee Engagement* (employee engagement), variable *Organizational Culture* (cultural organizations) influence directly 24% and indirectly 66% of the variable *Employee Engagement* (attachment employees). Total effect (total effect) in this study was 42%. Some of the suggestions put forward in this thesis, for the management of PT Sucofindo to improve employee engagement in PT Sucofindo by giving the intervention of factors organizational culture and quality of working life of employees.

Keywords: *Quality work of life. Organization Culture, Employee Engagement*

Menghadapi persaingan yang semakin kompetitif di era pemberlakuan MEA saat ini, perusahaan baik milik pemerintah (BUMN) dan swasta harus mempertahankan aset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan. Salah satu asset

yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Keberhasilan sebuah perusahaan tidak lepas dari keberadaan sumber daya manusia atau *human capital* yang berperan dalam menjalankan usaha

untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya. *Employee engagement* merupakan salah satu dari faktor *human capital* yang akan membawa pada keberhasilan perusahaan jika dapat dikelola dengan baik secara konsisten.

Survei Global Best Employers Aon Hewitt mengungkap bagaimana perusahaan berusaha membuat perbedaan dan meraih keunggulan kompetitif melalui kekuatan sumberdaya manusianya. Aon Hewitt mengembangkan model engagement berdasarkan riset komprehensif terhadap perusahaan dari berbagai jenis industri dari berbagai kawasan Asia-Pasifik, Eropa, Amerika Latin, dan Amerika Utara. Riset menunjukkan terdapat 21 faktor yang sangat menentukan (mengendalikan) tingkat *engagement* (*Engagement Driver*) karyawan sebagai *Model Engagement*. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor pengendali *engagement*, perusahaan bisa memahami bagaimana memenuhi keinginan karyawan, dan fokus pada area peningkatan spesifik yang berdampak paling besar terhadap tingkat *engagement* dan kinerja bisnis. Aon Hewitt mengelompokkan pengendali *engagement* menjadi 6 faktor, dan salah satunya adalah faktor *Quality of life*. Komponen dari kualitas hidup adalah lingkungan fisik pekerjaan dan keseimbangan hidup-kerja dari karyawan.

Karyawan yang memaknai serta berkontribusi terhadap pekerjaannya dan mengerjakan pekerjaan dengan mencurahkan segenap energi fisik, kognitif, dan emosinya disebut sebagai karyawan yang *engaged* (Kahn, 1990). Perilaku *engagement* yang paling terlihat jelas adalah usaha dari orang tersebut. Orang yang *engaged* terlihat bekerja keras, berusaha, dan terlibat penuh pada pekerjaan. Mereka fokus pada apa yang mereka kerjakan dengan mengerahkan segenap energinya, (Schaufeli & Baker, 2003).

Sejak 2012, Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melakukan penilaian kinerja perusahaan di lingkungan BUMN melalui Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU). Manfaat yang optimal dari implementasi KPKU antara lain dengan: *sustainable performance*

growth, peningkatan daya saing perusahaan, tingkat kesehatan perusahaan pada tingkat sangat sehat, peningkatan profitabilitas perusahaan, peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan *engagement* dan kepuasan karyawan dan tenaga kerja, pembelajaran organisasi dan individu yang terus menerus, pertumbuhan inovasi (Agus Tato, Tim KPKU BUMN, 2015).

PT Superintending Company of Indonesia atau lebih dikenal dengan SUCOFINDO adalah salah satu BUMN yang dievaluasi *performance* nya melalui Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU). Pengukuran KPKU terdiri atas 7 kategori yaitu kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pada pelanggan; pengukuran analisis dan pengelolaan pengetahuan; fokus tenaga kerja; fokus operasi dan hasil-hasil usaha. Penilaian yang berfokus pada tenaga kerja dilihat dari kategori lingkungan tenaga kerja dan *employee engagement*.

Untuk mempertahankan posisi sebagai perusahaan yang terus tumbuh berkelanjutan, PT Sucofindo melakukan reformulasi strategi bisnis dan korporasi berupa 4 strategi SUCOFINDO dengan menempatkan Budaya berkinerja tinggi (*High Performance Culture*) menjadi strategi pertama. Sejalan dengan perubahan paradigma baru manajemen PT Sucofindo yang memandang SDM sebagai modal insani (*human capital*), maka perusahaan menempatkan SDM sebagai subyek yang harus dikelola dengan baik agar mampu menjadi modal untuk meningkatkan kinerja bisnis dalam jangka panjang secara berkelanjutan dan mengembangkan strategi pengelolaan SDM pada kebutuhan bisnis dan pengendalian biaya agar mampu memberikan daya saing perusahaan.

Berdasarkan data produktifitas karyawan yang dikutip dari Divisi Human Capital PT Sucofindo dan Annual Report PT Sucofindo tahun 2012-2014, terlihat kecenderungan penurunan produktifitas kerja dan penilaian kinerja karyawan serta terjadinya peningkatan pada turnover dan indipliner karyawan PT Sucofindo yang cukup signifikan. Jumlah karyawan meningkat 16.16% tetapi realisasi pencapaian target menurun sebesar 7.75%. Data lain yang menjadi perhatian adalah peningkatan

untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya. *Employee engagement* merupakan salah satu dari faktor *human capital* yang akan membawa pada keberhasilan perusahaan jika dapat dikelola dengan baik secara konsisten.

Survei Global Best Employers Aon Hewitt mengungkap bagaimana perusahaan berusaha membuat perbedaan dan meraih keunggulan kompetitif melalui kekuatan sumberdaya manusianya. Aon Hewitt mengembangkan model engagement berdasarkan riset komprehensif terhadap perusahaan dari berbagai jenis industri dari berbagai kawasan Asia-Pasifik, Eropa, Amerika Latin, dan Amerika Utara. Riset menunjukkan terdapat 21 faktor yang sangat menentukan (mengendalikan) tingkat *engagement* (*Engagement Driver*) karyawan sebagai *Model Engagement*. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor pengendali *engagement*, perusahaan bisa memahami bagaimana memenuhi keinginan karyawan, dan fokus pada area peningkatan spesifik yang berdampak paling besar terhadap tingkat *engagement* dan kinerja bisnis. Aon Hewitt mengelompokkan pengendali *engagement* menjadi 6 faktor, dan salah satunya adalah faktor *Quality of life*. Komponen dari kualitas hidup adalah lingkungan fisik pekerjaan dan keseimbangan hidup-kerja dari karyawan.

Karyawan yang memaknai serta berkontribusi terhadap pekerjaannya dan mengerjakan pekerjaan dengan mencurahkan segenap energi fisik, kognitif, dan emosinya disebut sebagai karyawan yang *engaged* (Kahn, 1990). Perilaku *engagement* yang paling terlihat jelas adalah usaha dari orang tersebut. Orang yang *engaged* terlihat bekerja keras, berusaha, dan terlibat penuh pada pekerjaan. Mereka fokus pada apa yang mereka kerjakan dengan mengerahkan segenap energinya, (Schaufeli & Baker, 2003).

Sejak 2012, Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melakukan penilaian kinerja perusahaan di lingkungan BUMN melalui Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU). Manfaat yang optimal dari implementasi KPKU antara lain dengan: *sustainable performance*

growth, peningkatan daya saing perusahaan, tingkat kesehatan perusahaan pada tingkat sangat sehat, peningkatan profitabilitas perusahaan, peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan *engagement* dan kepuasan karyawan dan tenaga kerja, pembelajaran organisasi dan individu yang terus menerus, pertumbuhan inovasi (Agus Tato, Tim KPKU BUMN, 2015).

PT Superintending Company of Indonesia atau lebih dikenal dengan SUCOFINDO adalah salah satu BUMN yang dievaluasi *performance* nya melalui Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU). Pengukuran KPKU terdiri atas 7 kategori yaitu kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pada pelanggan; pengukuran analisis dan pengelolaan pengetahuan; fokus tenaga kerja; fokus operasi dan hasil-hasil usaha. Penilaian yang berfokus pada tenaga kerja dilihat dari kategori lingkungan tenaga kerja dan *employee engagement*.

Untuk mempertahankan posisi sebagai perusahaan yang terus tumbuh berkelanjutan, PT Sucofindo melakukan reformulasi strategi bisnis dan korporasi berupa 4 strategi SUCOFINDO dengan menempatkan Budaya berkinerja tinggi (*High Performance Culture*) menjadi strategi pertama. Sejalan dengan perubahan paradigma baru manajemen PT Sucofindo yang memandang SDM sebagai modal insani (*human capital*), maka perusahaan menempatkan SDM sebagai subyek yang harus dikelola dengan baik agar mampu menjadi modal untuk meningkatkan kinerja bisnis dalam jangka panjang secara berkelanjutan dan mengembangkan strategi pengelolaan SDM pada kebutuhan bisnis dan pengendalian biaya agar mampu memberikan daya saing perusahaan.

Berdasarkan data produktifitas karyawan yang dikutip dari Divisi Human Capital PT Sucofindo dan Annual Report PT Sucofindo tahun 2012-2014, terlihat kecenderungan penurunan produktifitas kerja dan penilaian kinerja karyawan serta terjadinya peningkatan pada turnover dan indipliner karyawan PT Sucofindo yang cukup signifikan. Jumlah karyawan meningkat 16.16% tetapi realisasi pencapaian target menurun sebesar 7.75%. Data lain yang menjadi perhatian adalah peningkatan

turn over karyawan yang cukup signifikan selama kurun waktu 2012-2014, yaitu mengalami peningkatan sebesar 2%. Mengenai tingkat indisipliner karyawan, meski terjadi penurunan pada tingkat indipliner di tahun 2013 dari tahun sebelumnya, tetapi mengalami kenaikan di tahun 2014, hingga 1%. Dari data prestasi kinerja unit yang menggambarkan prestasi kerja karyawan PT Sucofindo, terlihat penurunan jumlah karyawan yang berkinerja sangat baik (P1) yang pada tahun 2012 berjumlah 12 orang, menjadi 1 orang pada tahun 2014, dan bergeser ke tingkat kinerja baik (P2) dan cukup baik (P3).

Berdasarkan teori dan realitas yang ditunjukkan oleh data diatas, Penulis tertarik untuk memahami lebih lanjut tentang korelasi keterikatan karyawan dengan kualitas kehidupan kerja dan budaya kerja karyawan pada PT Sucofindo agar dapat ditemukan solusi dari permasalahan dalam pengimplementasian keterikatan karyawan karyawan pada PT Sucofindo.

Berdasarkan pemaparan fakta diatas, maka penulis mencoba merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah *quality work of life* memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT. Sucofindo ?
2. Apakah *Organization Culture* memiliki pengaruh terhadap *quality of work life* karyawan pada PT. Sucofindo ?
3. Apakah *Organization Culture* memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT. Sucofindo ?

KAJIAN PUSTAKA

Quality of Work-Life (Kualitas Kehidupan Kerja)

Menurut Walton terdapat delapan dimensi atau komponen dari *Quality Work Life*, yaitu:

- (1) Kompensasi yang adil dan tepat (*Adequat & Fair Compensation*): Komponen ini berisi tentang kompensasi yang adil, keseimbangan upah, partisipasi dalam hasil, tunjangan.
- (2) Lingkungan kerja yang sehat dan aman (*Safe & Healthy Environment*): Komponen

ini berisi tentang beban kerja, hari libur kerja, teknologi dalam bekerja, kesehatan, dan kelelahan pegawai.

- (3) Pengembangan kemampuan pegawai (*Development of Human Capacities*): Komponen ini berisi tentang otonomi, pentingnya pekerjaan, evaluasi kerja, dan tanggung jawab pegawai.
- (4) Pengembangan pegawai dan keamanan pegawai (*Growth & Security*): Komponen ini berisi tentang perkembangan secara profesional, pelatihan, pengunduran diri, dorongan diri pegawai untuk senantiasa belajar.
- (5) Integrasi social (*Social Integration*): Komponen ini berisi tentang diskriminasi, hubungan interpersonal, kerja sama tim, dan pengungkapan ide.
- (6) Konstitusionalisme (*Constitutionalism*) : Komponen ini berisi tentang hak-hak pegawai, kebebasan berekspresi, diskusi dan norma-norma, dan berhubungan orang lain.
- (7) Ruang hidup pegawai (*Total Life Space*): Komponen ini berisi pengaruh dari rutinitas keluarga, kemungkinan waktu luang, serta tentang waktu kerja dan waktu istirahat.
- (8) Relevansi social (*Social Relevance*): Komponen ini berisi tentang kebanggaan terhadap pekerjaan, citra kelembagaan, integrasi dengan masyarakat, kualitas layanan perusahaan, dan kebijakan sumber daya manusia.

Aon Hewitt (*Global Engagement Survei 2012*) telah mengelompokkan 6 (enam) faktor pengendali *engagement* dalam organisasi yaitu :

- (1) *People*
Hal ini berkaitan dengan kepemimpinan yang berkualitas, kolega kerja yang kondusif, penghargaan terhadap SDM dan pelanggan.
- (2) *Company Practices*
Hal ini berkaitan dengan kualitas praktik manajemen perusahaan, seperti: kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik manajemen, sistem manajemen kinerja, reputasi

perusahaan, dan keberagaman (*etnis, gender, agama, dan sebagainya*).

(3) *Total Rewards*

Hal ini berkaitan dengan sistem kompensasi dan *benefit* yang dinikmati karyawan. Komponen dari total rewards adalah gaji, manfaat (*benefit*), dan bentuk-bentuk penghargaan lainnya (*moneter dan non-moneter*).

(4) *Work*

Hal ini berkaitan dengan suasana dan lingkungan kerja.

(5) *Opportunities*

Hal ini berkaitan dengan peluang perkembangan diri karyawan. karir dan training serta pengembangan karir.

(6) *Quality of Life*

Hal ini berkaitan dengan kualitas hidup para karyawan.

Organizational Culture (Budaya Organisasi)

Memahami *Employee engagement* (keterikatan karyawan) yang paling tepat ketika dipahami dalam konteks kekuatan dan kelemahan organisasi. *Employee engagement* tanpa mempertimbangkan budaya dimana karyawan bekerja berpengaruh terhadap kekuatan strategis dan kelemahan dalam organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan dan kinerja organisasi (Denison, 2010).

Budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dibentuk oleh warganya serta sebagai pembeda dengan organisasi lain (Robbins, 2003). Model Denison tentang kebudayaan dan efektivitas menyajikan keterkaitan budaya organisasi, pelaksanaan manajemen, kinerja dan efektivitas. Denison mengemukakan dimensi-dimensi organisasi dibagi menjadi empat bagian, yaitu:

(1) *Involvement* (membangun kapabilitas karyawan, rasa memiliki dan tanggung jawab) *Involvement* adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan/anggota organisasi dalam pengambilan keputusan. Dimensi ini diukur berdasarkan 3 aspek yaitu:

- *Empowerment* (Pemberdayaan) : Individu memiliki wewenang, inisiatif,

dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri . Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi.

- *Team Orientation* (Orientasi tim) : Bekerja secara kooperatif menuju tujuan bersama merupakan Nilai yang dijunjung tinggi oleh seluruh karyawan.
- *Capability Development* (Pengembangan kemampuan) : Organisasi terus berinvestasi dalam pengembangan keterampilan karyawan agar tetap kompetitif dan memenuhi kebutuhan bisnis yang sedang berlangsung.

(2) *Consistency* : Consistency menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi.

Dimensi ini diukur berdasarkan 3 aspek yaitu:

- *Core Values* (Nilai inti) : merupakan nilai inti organisasi yang merupakan identitas organisasi.
- *Agreement* (Kesepakatan) : Organisasi mampu mencapai kesepakatan tentang isu-isu penting . termasuk kesepakatan dan kemampuan untuk mendamaikan adanya perselisihan.
- *Coordination & Integration* (Koordinasi dan Integrasi) : fungsi/unit kerja dalam organisasi mampu bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama. Batas-batas organisasi tidak mengganggu dalam menyelesaikan pekerjaan.

(3) *Adaptability* (Menerjemahkan tuntutan lingkungan bisnis dalam tindakan) *Adaptability* adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi. Dimensi ini diukur berdasarkan 3 aspek yaitu:

- *Creating Change* (*Menciptakan Perubahan*) : Organisasi mampu menciptakan cara-cara adaptif untuk memenuhi kebutuhan perubahan.

- *Customer Focus (Fokus Pelanggan)* : Organisasi memahami dan bereaksi terhadap pelanggan, dan mengantisipasi kebutuhan masa depan.
 - *Organization Learning (organisasi pembelajar)* : Organisasi menerima, menerjemahkan, dan menafsirkan sinyal dari lingkungan menjadi peluang untuk mendorong inovasi, memperoleh pengetahuan dan mengembangkan kemampuan.
- (4) *Mission* (Mendefinisikan perlunya arah jangka panjang bagi Perusahaan) *Mission* adalah dimensi inti yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi yakin dan teguh terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi. Dimensi ini diukur berdasarkan 3 aspek yaitu:
- *Strategy Direction (Arah Strategis)* : Kejelasan tujuan organisasi dan membuat jelas setiap orang untuk dapat berkontribusi dalam organisasi.
 - *Goals & Objectives (Tujuan dan Sasaran)* : Kejelasan tujuan dan sasaran yang dapat dihubungkan dengan misi, visi dan strategi, serta dalam pekerjaan mereka.
 - *Vision (Visi)* : Organisasi memiliki cita-cita yang diinginkan bersama untuk masa yang akan datang. Ini mencakup nilai-nilai inti organisasi.

Employee Engagement (Keterikatan Karyawan)

Peneliti pertama yang mengemukakan konsep *Employee engagement* (keterikatan karyawan) adalah Kahn (1990). Menurut Kahn, *Employee Engagement* merupakan bentuk multi dimensional dari aspek emosi, kognitif, dan fisik karyawan yang saling terikat. Rothbar (dalam Saks 2006) mengemukakan pula penjelasan tentang keterikatan sebagai suatu konstruk motivasional yang memiliki dua dimensi yang meliputi *attention* (ketersediaan) kognitif seseorang untuk memikirkan peran kerjanya dalam suatu periode waktu) dan penghayatan

(intensitas seseorang dalam memfokuskan diri pada peran kerjanya. Schaufeli (2003), menyatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya, seperti memiliki keyakinan terhadap kemampuannya sendiri serta memiliki anggapan bahwa “*work is fun*”. Saks (2006) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai sesuatu hal yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditandai oleh kesungguhan (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*).

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Employee engagement* (keterikatan karyawan) adalah sebagai sikap yang positif yang dimiliki karyawan dengan penuh makna, dan energi motivasi yang tinggi, resiliensi dan keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas yang disesuaikan dengan nilai dan tujuan organisasi.

Dimensi atau aspek-aspek dari *Employee engagement* (keterikatan karyawan) terdiri dari tiga (Schaufeli, 2003), yaitu:

1) Aspek *Vigor*

Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

2) Aspek *Dedication*

Aspek *dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

3) Aspek *Absorption*

Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa

berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan.

Dari berbagai faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di atas, sebagian besar menempatkan pada lingkungan kerja yang mendukung kinerja tinggi di organisasi sebagai pembentuk *engagement* pada karyawan. Sementara hasil penelitian Schaufeli dan Bakker(2003) menunjukkan bahwa (1) keterikatan karyawan dengan memimpin perusahaan memberikan pengaruh terhadap kepuasan pelanggan yang akhirnya mengarahkan organisasi terhadap hasil profitabilitas atau bisnis, dan(2) terdapat hubunganyang kuat antarakerikatan karyawan dengan kinerja perusahaan dan produk akhir, meskipun ditemukan bahwa organisasi yang berbeda mendefinisikan keterikatan yang berbeda, tetapi ada beberapa kesamaan dalam praktik.

Melihat pada kajian konseptual dan hasil penelitian sebelumnya, masih sedikit penelitian yang menghubungkan antara faktor *Quality of work Life* dan *Organizational Culture* dengan *Employee Engagement*.

Penulis mempunyai dugaan bahwa ada pengaruh faktor *Quality of work Life* dan *Organizational Culture* secara parsial dan simultan terhadap *Employee Engagement*. Hal tersebut yang menjadi pembeda penelitian ini dengan penelitian sebelumnya baik dari sisi konseptual dan kontekstual.

METODE

Penelitian ini menggunakan Metode Survei Penjelasan (*Explanatory Survei Method*) yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dalam penelitian ini digunakan pengujian hipotesis inferensial/verifikasi dengan *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan alasan bahwa model ini merupakan pendekatan

terintegrasi antara *Confirmatory Factor Analysis*, *Structural Model*, dan *Path Analysis*. Penelitian ini mengungkap mengenai tingkat keberlakuan umum atau generalisasi dari hasilnya, dibatasi pada fenomena yang terjadi dilokasi penelitian.

Berdasarkan hipotesis dalam metode penelitian, diambil tiga variabel dalam penelitian ini yaitu variabel *quality of work life*, *organization culture* dan *employee engagement*. Selanjutnya, untuk menentukan instrumen berdasarkan variabel penelitian dan menentukan sampel. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara dan kuisioner. Data yang terkumpul diolah dengan menggunakan alat analisis deskriptif dan kuantitatif. Teknik analisa yang dipergunakan untuk menganalisis data adalah analisis SEM (*Structural Equation Model*). Hasil analisa kemudian diinterpretasikan dan langkah terakhir disimpulkan serta diberikan saran.

Populasi penelitian adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu (Sugiyono, 2011). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang ada pada PT. Sucofindo yang berjumlah 3227 orang, yang kemudian diambil beberapa orang sampel untuk mewakili seluruh populasi. Sehingga populasi pada penelitian ini adalah sejumlah 356 orang karyawan PT Sucofindo dengan kualifikasi populasi adalah karyawan dengan level jabatan dari tingkat staff, fungsional maupun struktural, berusia antara 25 sampai dengan 55 tahun dengan masa kerja efektif (MKE) ≥ 1 tahun berdasarkan unit kerja yang ada di PT Sucofindo.

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diolah sendiri oleh Peneliti langsung dari responden. Data primer diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada responden karyawan PT Sucofindo yang terpilih sebagai sampel. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data-data yang diperoleh dari literatur, jurnal, artikel dari majalah, perpustakaan dan internet serta data-data dari perusahaan PT Sucofindo yang relevan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner. Jenis skala interval yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Peneliti menggunakan skala *Likert* empat poin yang terdiri dari “Sangat Tidak Setuju”, “Tidak Setuju”, “Setuju”, dan “Sangat Setuju”.

Penelitian ini terdiri dari 2 variabel bebas dan 1 variabel terikat. Variabel bebas terdiri dari *quality work life* dan *Organizational Culture*. Sedangkan variabel terikat adalah *Employee engagement*.

Variabel dependen atau variabel terikat dalam penelitian ini adalah Keterikatan karyawan (Y1), indikator-indikatornya terdiri atas: *Vigor* (Y1.1), *dedication*(Y1.2) dan *absorption*(Y1.3).

Variabel independen atau variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari :

1) *Quality of Work Life* (X1)

Secara konsep, variabel kualitas lingkungan kerja diambil dari teori menurut Walton (2006). Adapun dimensi atau komponen dari *Quality of Work Life*, yaitu: *Adequat & Fair Compensation* (X1.1), *Safe & Healthy Environment* (X1.2), *Development of Human Capacities*(X1.3), *Growth & Security* (X1.4), *Social Integration*(X1.5), *Constutionalism*(X1.6), *Total Life Space* (X1.7) dan *Social Relevance*(X1.8).

2) Budaya Organisasi (X2)

Secara konsep, Variabel budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut teori dari Denison (2010), dimana Ada 4 bagian dimensi-dimensi organisasi dalam budaya organisasi yang mempengaruhi keterikatan karyawan menurut Denison, yaitu: *Involvement* yang dapat diukur berdasarkan 3 aspek yaitu *Empowerment* (X2.1), *Team Orientation* (X2.2), *Capability Development* (X2.3), *Consistency* yang dapat diukur berdasarkan 3 aspek yaitu *core values* (X2.4), *agreement*(X2.5) dan *coordination & integration*(X2.6), *Adaptibility* yang dapat diukur berdasarkan 3 aspek yaitu *Creating Change* (X2.7), *Customer Focus* (X2.8) dan *Organization Learning* (X2.9), *Mission* yang akan diukur

berdasarkan 3 aspek yaitu: *Strategy Direction*(X2.10), *Goals & Objectives* (X2.11) dan *Vision* (X2.12)

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi- dimensinya dengan *confirmatory factor analysis* (CFA) dan Evaluasi terhadap model. Prosedur SEM secara umum akan mengandung tahap-tahap sebagai berikut (Setyo, 2015), yaitu:

1) Spesifikasi model (*model specification*)

Tahap ini berkaitan dengan pembentukan model awal persamaan struktural, sebelum dilakukan estimasi. Model awal ini diformulasikan berdasarkan suatu teori atau penelitian sebelumnya.

2) Identifikasi (*identification*)

Tahap ini berkaitan dengan pengkajian tentang kemungkinan diperolehnya nilai yang unik untuk setiap parameter yang ada di dalam.

3) Estimasi (*estimation*)

Tahap ini berkaitan dengan estimasi terhadap model yang menghasilkan nilai-nilai parameter dengan menggunakan salah satu metode estimasi yang tersedia..

4) Uji kecocokan (*testing fit*)

Tahap ini berkaitan dengan pengujian kecocokan antara model dengan data. Beberapa kriteria ukuran kecocokan atau *Goodness of Fit* (GOF) dapat digunakan untuk melaksanakan langkah ini. Ada beberapa tahapan dalam memeriksa kecocokan, yaitu kecocokan model keseluruhan, pengukuran, dan struktural. Pada kecocokan keseluruhan model terdapat tiga kelompok, yaitu ukuran kecocokan absolut (chi-square, GFI, dan RMSEA), inkremental (TLI, AGFI, dan NFI), dan parsimoni (PGFI, PNFI, dan AIC). Kecocokan model pengukuran dilakukan pada setiap model pengukuran dengan melihat factor loading dan standardized loading factor.

5) Respesifikasi (*respecification*)

Tahap ini berkaitan dengan model berdasarkan atas hasil uji kecocokan tahap sebelumnya. Pengolahan model penelitian dilakukan dalam 2 tahapan: pertama, pengolahan model awal, dan kedua, pengolahan model yang telah dimodifikasi.

Evaluasi Kecocokan Model Pengukuran dapat dilakukan apabila uji kecocokan model secara keseluruhan telah selesai. Evaluasi ini dilakukan pada setiap konstruk secara terpisah, dengan cara melakukan evaluasi terhadap validitas dan reliabilitas dari setiap konstruk. Nilai t suatu muatan faktor yang melebihi nilai kritis, menunjukkan bahwa variabel yang bersangkutan secara signifikan mempunyai hubungan dengan konstruk yang terkait, dan sekaligus merupakan verifikasi hubungan antara variabel dan konstruk yang telah didefinisikan.

Pemeriksaan terhadap model struktural mencakup pemeriksaan terhadap signifikansi koefisien yang diestimasi. Pemeriksaan ini dilakukan dengan memeriksa nilai t dari koefisien yang diestimasi. Jika nilai t lebih besar atau sama dengan 1,96 maka koefisien tersebut adalah signifikan. Selain itu nilai maksimum koefisien pada solusi standar tidak boleh lebih dari 1. Demikian juga nilai R^2 perlu dievaluasi untuk memperoleh gambaran ukuran kecocokan relatif dari setiap persamaan struktural.

Bentuk model yang sesuai dengan data observasi:

- 1) $\text{Data} = \text{Model} + \text{Residual}$
- 2) Model merupakan representasi struktur yang dihipotesiskan yang menghubungkan antara semua variabel yang diobservasi dengan semua variabel
- 3) Residual merupakan perbedaan antara model yang dihipotesiskan dengan data yang diobservasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, sebagian besar responden adalah laki-laki 77,25 % sedangkan responden wanita

sebesar 22,75 %. Usia responden ada di usia 45–49 tahun (36,2 %), berturut-turut usia responden 20 – 55 tahun (25 %), 40 – 44 tahun (12,6 %), 30-34 tahun (9 %), 25-29 tahun (9 %) dan prosentase terkecil adalah 1,7 % pada responden berusia 20-24 tahun. Mayoritas responden 66,3 % telah memiliki masa kerja ≥ 20 tahun yang terdiri dari responden dengan masa kerja 20-25 tahun (48 %) dan > 25 tahun (18,3 %). Dari 356 responden diperoleh hasil bahwa sebagian besar responden (87,4 %) adalah berstatus karyawan tetap di PT Sucofindo. Prosentase tertinggi responden dengan tingkat pendidikan sarjana (S1) sejumlah 46,9 % dan terendah SLTP (0,3 %). Apabila dikaitkan dengan usia responden, maka didapatkan hasil bahwa 35,5 % karyawan berpendidikan S1 adalah berusia > 34 tahun. Berdasarkan Dari pada tahun 2014 terjadi peningkatan karyawan berpendidikan S1 sebanyak 6 % dan penurunan karyawan berpendidikan SLTA dan Diploma. Hal ini menggambarkan bahwa misi Sucofindo untuk mewujudkan lingkungan kerja yang menantang, apresiatif dan berpengetahuan bagi karyawannya diwujudkan salah satunya melalui peningkatan pendidikan formal. Dari 356 karyawan PT Sucofindo yang menjadi responden pada penelitian ini, mayoritas adalah karyawan dengan posisi jabatan sebagai staff (89,3 %). Sedangkan responden pada posisi jabatan sebagai manager ada 9,8 % dan 0,8 % adalah sebagai Kepala Divisi.

Data berikutnya adalah 75,1 % responden berusia ≥ 35 tahun memiliki masa kerja > 10 tahun. Loyalitas karyawan seringkali dilihat dari lamanya masa kerja dengan usia karyawan. Meski hampir tak ada perusahaan atau pimpinan yang berterus-terang meminta loyalitas dari karyawannya, namun sebenarnya loyalitas menjadi harapan perusahaan, demikian juga manajemen PT Sucofindo.

Uji Validitas

Menguji validitas laten dengan menggunakan indikator yang ada dengan menggunakan program LISREL 8.7 sebagai berikut :