

4020714110



**ITS**  
Institut  
Teknologi  
Sepuluh Nopember

R5.1  
658.314 22  
Spa  
P-1  
2010

TUGAS AKHIR – TI 091324

**PERANCANGAN ALTERNATIF PERBAIKAN PENGUKURAN  
KEPUASAN KERJA DAN LOYALITAS PEGAWAI PT. PLN  
(PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TIMUR DENGAN  
PENDEKATAN TOPSIS**

ANDINA SYAHNAZ  
NRP 2506100132

Dosen Pembimbing:  
**Prof.Dr.Ir.Udisubakti Ciptomulyono,M.Eng,Sc.**

Jurusan Teknik Industri  
Fakultas Teknologi Industri  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2010

<b>PERPUSTAKAAN ITS</b>	
Tgl. Terima	5-8-2010
Terima Dari	H
No Agenda Pro	-



FINAL PROJECT – TI 091324

**SELECTION OF IMPROVEMENT JOB SATISFACTION AND  
EMPLOYEE LOYALTY ALTERNATIVE FOR  
PT. PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TIMUR  
WITH TOPSIS APPROACH**

ANDINA SYAHNAZ  
NRP 2506100132

Supervisor:  
**Prof.Dr.Ir.Udisubakti Ciptomulyono,M.Eng,Sc.**

Industrial Engineering Department  
Industrial Technology Faculty  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2010

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PERANCANGAN ALTERNATIF PERBAIKAN PENGUKURAN  
KEPUASAN KERJA DAN LOYALITAS PEGAWAI PT. PLN  
(PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TIMUR DENGAN  
PENDEKATAN TOPSIS**

**TUGAS AKHIR**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik  
pada  
Program Studi S-1 Jurusan Teknik Industri  
Fakultas Teknologi Industri  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

**ANDINA SYAHNAZ**  
NRP 2506100132

Disetujui oleh Dosen Pembimbing Tugas Akhir :

1. Prof. Dr. Ir. Udisubakti C., M.Eng.Sc. (Pembimbing I)



**SURABAYA**

**JULI, 2010**

**PERANCANGAN ALTERNATIF PERBAIKAN PENGUKURAN  
KEPUASAN KERJA DAN LOYALITAS PEGAWAI PT. PLN  
(PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TIMUR DENGAN  
PENDEKATAN TOPSIS**

**Nama Mahasiswa : Andina Syahnaz**  
**NRP : 2506 100 132**  
**Jurusan : Teknik Industri FTI-ITS**  
**Dosen Pembimbing : Prof.Dr.Ir.Udisubakti Ciptomulyono,  
M.Eng,Sc.**

**ABSTRAK**

*Dalam rangka meningkatkan keunggulan daya saing, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur mulai mengacu kepada Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE) yang telah dijadikan acuan bagi hampir semua BUMN di Indonesia dengan melakukan Employee Engagement Survey, sebuah survei pengukuran loyalitas pegawai terhadap. Saat ini PT. PLN Distribusi Jawa Timur merasa perlu merumuskan kriteria kepuasan kerja pegawai yang sesuai dengan kondisi daerah kerjanya untuk menggambarkan kondisi riil unit bisnis ini serta untuk menilai apakah kuesioner Employee Engagement yang merupakan hasil kebijakan PT. PLN (Persero) untuk seluruh unit bisnisnya masih relevan untuk digunakan dalam pengukuran kepuasan pegawai berikutnya.*

*Penelitian ini menambahkan beberapa kriteria kepuasan pegawai untuk memperbaiki kriteria Employee Engagement Survey yang telah digunakan sebelumnya. Penambahan beberapa kriteria tersebut akan menjadi suatu alternatif baru. Pada alternatif baru ini, pengukuran*

kepuasan kerja dengan keterikatan kerja kepuasan kerja pegawai akan dilakukan terpisah, mengacu kepada pengukuran yang terdapat pada MBCFPE, sehingga terdapat dua jenis survei yang dilakukan, yakni *Employee Satisfaction Survey* dan *Employee Engagement Survey*. Dari hasil penelitian diketahui bahwa kriteria-kriteria yang terdapat pada *Employee Engagement Survey* yang dikeluarkan oleh PT. PLN kantor pusat kurang dapat menggambarkan tingkat kepuasan kerja dan loyalitas pegawai yang sesuai dengan kondisi internal PT. PLN Distribusi Jawa Timur. Sebagai perbaikan terhadap kuesioner tersebut, kuesioner ESS dan EES yang diperoleh melalui AHP dan pemilihan alternatif melalui metode TOPSIS dianggap lebih mampu menggambarkan kepuasan dan loyalitas pegawai.

**Kata kunci:** *Employee Engagement, Employee Satisfaction, TOPSIS*

**SELECTION OF IMPROVEMENT JOB SATISFACTION AND  
EMPLOYEE LOYALTY ALTERNATIVE FOR  
PT. PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TIMUR  
WITH TOPSIS APPROACH**

**Name of Student** : Andina Syahnaz  
**NRP** : 2506 100 132  
**Department** : Teknik Industri FTI-ITS  
**Supervisor** : Prof.Dr.Ir.Udisubakti Ciptomulyono,  
M.Eng,Sc.

**ABSTRACT**

*As an effort to increase competitive advantage, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, is now starting to refer to the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE) that has been used as a reference for almost all business units in Indonesia by executing Employee Engagement Survey, a survey measuring employee loyalty to the company that introduced by PT. PLN (Persero) Head Office for all business units. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur feels the need of formulating criterion of employee satisfaction according to local conditions in order to describe the real condition of this business unit and to assess whether the questionnaire of employee engagement survey which was made by PT. PLN (Persero) is still relevant for use in subsequent measurement of employee satisfaction.*

*This research added some employee satisfaction criterion to improve employee engagement survey that have been used previously. The addition of several criterion then formed as a new alternative. In this new alternative, the measurement of job satisfaction and employee satisfaction will be done separately, referred to the measurements contained in the MBCFPE. So there are two types of surveys that are*

conducted, the *Employee Satisfaction Survey* and the *Employee Engagement Survey*. This study revealed that the criterion contained in the *Employee Engagement Survey* issued by PT. PLN Head Office are less able to describe the level of job satisfaction and loyalty of employees in accordance with the internal condition of PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, As improvements, ESS and EES obtained through AHP and selection of alternatives through TOPSIS method are considered as better ones in describing the satisfaction and employee loyalty.

**Keywords: Employee Engagement, Employee Satisfaction, TOPSIS**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang senantiasa memberikan limpahan rahmat-Nya hingga penulis apat menyusun laporan penelitian Tugas Akhir ini. Laporan Tugas Akhir ini diajukan sebagai syarat untuk menyelesaikan studi Strata-1 di Jurusan Teknik Industri dengan judul **“Perancangan Alternatif Perbaikan Pengukuran Kepuasan Kerja dan Loyalitas Pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur dengan Pendekatan TOPSIS”**.

Alhamdulillah, laporan penelitian tugas akhir ini dapat terselesaikan. Penulis menyadari bahwa penelitian tugas akhir ini masih jauh dari sempurna. Sehingga besar harapan penulis agar penelitian tugas akhir ini dapat dikembangkan untuk semakin memperdalam kajian ilmu teknik industri. Pada kesempatan kali ini penulis juga akan menghaturkan rasa terima kasih yang tiada terkira kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.eng, Sc, selaku dosen pembimbing atas segala waktu, pemahaman, pemikiran, tranfer ilmu, bimbingan, dukungan, kesabaran, serta motivasi yang diberikan.
2. Bapak Ir. M. Taufik, MM selaku Manajer Bidang Sumber Daya Manusia & Organisasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur yang bersedia memberi saya kesempatan untuk melakukan penelitian ini.
3. Seluruh dosen pengajar Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya yang telah membagi ilmu-ilmunya kepada penulis.
3. Ayah, Ibu, Sziszi dan Syane atas semangat, perhatian, dan doanya yang berlimpah.
4. Aditya Prakoso atas doa dan pengertiannya.
5. Sahabat - sahabatku tercinta, Erlyn, Naya, Ndue, Dwi, Distr, Mba Krisna dan Mba Dian yang selalu siap membantu serta menemani dalam susah dan senang.

6. Keluarga besar TI'06 atas segala doa, dukungan dan perhatian yang diberikan
7. Semua pihak yang secara tidak langsung ikut membantu menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan pada laporan Tugas Akhir ini, untuk itu saran dan kritik yang bersifat membangun dari semua pihak sangat diharapkan. Semoga laporan ini bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

Surabaya, 15 Juli 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

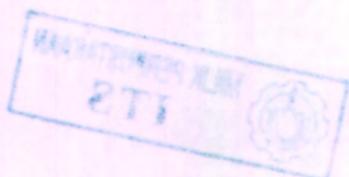
LEMBAR PENGESAHAN.....	i
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Permasalahan.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Ruang Lingkup Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II.....	7
TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Profil Perusahaan.....	7
2.1.1 Profil PT. PLN (Persero).....	7
2.1.2 Profil PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.....	9
2.2 Psikologi Industri.....	11
2.2.1 Kepuasan Kerja.....	12
2.2.2 <i>Loyalitas Pegawai</i> .....	14
2.2.3 Hubungan Kepuasan dan <i>Loyalitas Pegawai</i> .....	16
2.3 Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE).....	20
2.3.1 Kepuasan Kerja dan <i>Loyalitas Pegawai</i> dalam MBCFPE.....	22
2.4 Multi Criteria Decision Making.....	23
2.4.1 Analytical Hierarchy Process.....	23

2.4.2 TOPSIS	25
2.4.3 AHP - TOPSIS	27
2.5 Uji Statistik	27
2.5.1 Uji Kecukupan Data	27
2.5.2 Uji Validitas	28
2.5.3 Uji Reliabilitas	29
2.6 Penelitian Terdahulu	30
BAB III	33
METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1 Tahap Identifikasi	33
3.2 Tahap Tinjauan Pustaka	33
3.3 Tahap Metodologi Penelitian	33
3.4 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data	34
3.5 Analisis dan Interpretasi Data	34
3.6 Kesimpulan dan Saran	34
BAB IV	37
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	37
4.1 Perancangan Kuesioner	37
4.1.1 Identifikasi Kriteria Kepuasan dan Loyalitas Pegawai	37
4.2.2 Rancangan Kuesioner Awal	39
4.2.3 Pembobotan Kriteria dengan Analytical Hierarchy Process	41
4.2.4 Pembobotan Alternatif	44
4.2.5 Pemilihan Alternatif dengan TOPSIS	46
4.3 Pengumpulan Data Kuesioner	51
4.3.1 Uji Kecukupan Data	51
4.3.2 Uji Validitas Data	52
4.3.3 Uji Reliabilitas Data	54
BAB V	57
ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA	57
5.1 Analisis Perancangan Kuesioner	57

5.1.1 Analisis Pembobotan Kriteria dengan Analytical Hierarchy Process .....	57
5.1.2 Analisis Pembobotan Alternatif .....	58
5.1.3 Analisis Pemilihan Alternatif dengan TOPSIS .....	59
5.2 Analisis Uji Statistik .....	60
5.2.1 Analisis Uji Kecukupan Data .....	60
5.2.2 Analisis Uji Validitas Data .....	60
5.2.3 Analisis Uji Reabilitas Data .....	60
BAB VI .....	63
KESIMPULAN DAN SARAN .....	63
6.1 Kesimpulan .....	63
6.2 Saran .....	64
DAFTAR PUSTAKA .....	65
LAMPIRAN .....	69



*(halaman ini sengaja dikosongkan)*



## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Persamaan Teori Kebutuhan Dasar (Sumber: Dunford, 1992)	20
Tabel 4. 1 Perbandingan EES PT. PLN Persero dengan Dimensi Kepuasan Kerja dan Loyalitas Pegawai (Sumber: Martoyo (1987), Towers Perrin (2003) dan The AOE Group (2007))	38
Tabel 4. 2 Perbandingan EES PT. PLN Persero dengan Rancangan Kuesioner Perbaikan	40
Tabel 4. 3 Bobot Dimensi Kepuasan Kerja	42
Tabel 4. 4 Bobot Dimensi Loyalitas	43
Tabel 4. 5 Matriks Keputusan Kinerja Alternatif terhadap Kriteria	45
Tabel 4. 6 Matriks R	47
Tabel 4. 7 Matriks V	48
Tabel 4. 8 Jarak Alternatif dengan Solusi Ideal Positif	49
Tabel 4. 9 Jarak Alternatif dengan Solusi Ideal Negatif	50
Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Kedekatan Relatif Terhadap Ide	51
Tabel 4.11 Uji Validitas terhadap Pertanyaan ESS	53
Tabel 4.12 Uji Validitas terhadap Pertanyaan EES	54
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas terhadap Pertanyaan Employee Satisfaction Survey	54
Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas terhadap Pertanyaan Employee Engagement Survey	55

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Hubungan Kepuasan dan Loyalitas Pegawai.....	16
Gambar 2. 2 Hirarki Kebutuhan Maslow (Sumber: Dessler, 1984).....	18
Gambar 2. 4 Peran Tata Nilai Dan Konsep Inti (Sumber: Iskandar, 2009).....	22
Gambar 2. 5 Struktur Model AHP ( Sumber : Badri, 2001).....	24
Gambar 3. 1 Flowchart Metodologi Penelitian.....	35
Gambar 5. 1 Diagram Perbandingan Alternatif Rancangan Kuesioner pada Expert Choice.....	59

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A. Kuesioner
- Lampiran A.1 Kuesioner Employee Engagement Survey PT. PLN (Persero)
- Lampiran A.2 Kuesioner Expert Judgement
- Lampiran A.3 Kuesioner ESS dan EES PT. PLN Distribusi Jawa Timur
- Lampiran B. Data Kuesioner
- Lampiran B.1 Data Responden Expert Judgement
- Lampiran B.2 Data Kepuasan Kerja Pegawai PT. PLN Distribusi Jawa Timur
- Lampiran B.3 Data Loyalitas Pegawai PT. PLN Distribusi Jawa Timur
- Lampiran C. Hasil Perhitungan
- Lampiran C.1 Pairwise Comparison Dimensi Kepuasan Pegawai
- Lampiran C.2 Pairwise Comparison Dimensi Loyalitas Pegawai
- Lampiran C.3 Perhitungan Reliabilitas dengan SPSS

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pendahuluan ini akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian yang mencakup batasan dan asumsi yang diinginkan dalam melakukan penelitian, serta manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini nantinya.

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam era persaingan yang ketat saat ini, satu-satunya jalan yang harus ditempuh oleh perusahaan adalah meningkatkan keunggulan daya saing. Keunggulan daya saing perusahaan dapat dilihat dari berbagai perspektif, salah satunya dengan memperlihatkan kinerja organisasi yang baik. Kinerja organisasi yang baik sejatinya didukung oleh kinerja pegawai yang baik pula. Yang menjadi persoalan adalah apakah mungkin kinerja perusahaan yang baik dapat tercapai apabila pegawai yang menjadi ujung tombak tidak dipuaskan oleh perusahaan? Untuk menjawab pertanyaan ini, tidak ada jalan lain bagi perusahaan untuk tidak memberikan kepuasan kepada pegawai mereka. Melalui kepuasan pegawai, diharapkan tercipta motivasi bagi para pegawai untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa keberhasilan perusahaan dalam menjalankan strateginya agar menjadi perusahaan yang unggul dalam persaingan ditentukan oleh bagaimana perusahaan memberikan kepuasan kepada pegawainya.

Salah satu contoh perusahaan yang memperhatikan aspek kepuasan pegawai adalah PT. PLN (Persero) dan unit-unit pelayanannya. Sekalipun perusahaan ini memonopoli penyediaan listrik bagi seluruh pelanggan di Indonesia, perusahaan ini tetap memprioritaskan aspek kepuasan pegawai sebagai salah satu komponen perusahaan yang dapat menunjang pencapaian *performansi kerja yang baik*. Bentuk perhatian PT. PLN (Persero) terhadap kepuasan kerja pegawai ditunjukkan dengan adanya

pengukuran terhadap kepuasan dan loyalitas tersebut dalam bentuk *Employee Engagement Survey* (EES) yang diberlakukan di seluruh unit PLN.

Sesungguhnya, EES ini diberlakukan dalam rangka perbaikan performansi PT. PLN (Persero) secara keseluruhan yang mengacu kepada penilaian yang diberikan oleh *Indonesian Quality Award* pada tahun 2007 dimana PT. PLN (Persero) baru mendapatkan hasil *assessment Early Result* dikarenakan pada saat itu PT. PLN baru saja mengikuti penghargaan tersebut. Penilaian keunggulan kinerja tersebut didasari kriteria-kriteria yang terdapat pada *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCFPE), sebuah *framework* sistem manajemen kinerja yang telah diberlakukan hampir di seluruh perusahaan-perusahaan Amerika dan baru diadaptasi oleh perusahaan-perusahaan besar di Indonesia beberapa tahun yang lalu.

Dalam MBCFPE, EES merupakan syarat penilaian *workforce focus*, salah satu kategori kriteria dalam MBCFPE (Sadikin, 2009). Akan tetapi, EES seharusnya tidak berdiri sendiri. Dalam penilaian *workforce focus* yang mengacu kepada MBCFPE, terdapat dua jenis survei yang harus dijalankan perusahaan, yakni survei yang dapat mengukur *employee satisfaction* dan survei yang dapat mengukur *employee engagement*. Pada kenyataannya, PT. PLN (Persero) baru menjalankan salah satunya, yakni EES. Selain itu, perlu diketahui pula bahwa kuesioner EES PT. PLN (Persero) yang ada saat ini bukanlah representasi dari penilaian *employee engagement*, melainkan representasi dari penilaian *employee satisfaction*, sehingga sudah seharusnya dilakukan perbaikan terhadap survei EES saat ini apabila PT. PLN (Persero) menjadikan MBCFPE sebagai dasar penilaian keunggulan kinerja dalam rangka perbaikan performansi.

Pada praktiknya, pengukuran kepuasan pegawai melalui EES ini telah diterapkan di seluruh unit bisnis PT. PLN (Persero). Namun, dalam perkembangannya, setiap unit diberi wewenang untuk melakukan pengukuran kepuasan pegawai sendiri, karena

dalam MBCFPE setiap unit bisnis dipandang sebagai sebuah perusahaan. Berbekal wewenang tersebut, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur sebagai salah satu unit pelayanan PT. PLN (Persero) mengeluarkan kebijakan untuk melakukan *Employee Engagement Survey* yang hanya berlaku di lingkungan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. Oleh karena itu, unit distribusi ini merasa perlu menilai apakah kuesioner *Employee Engagement Survey* yang merupakan hasil kebijakan PT. PLN (Persero) kantor pusat dapat mengukur tingkat kepuasan kerja pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. Apabila kuesioner tersebut sudah tidak relevan lagi, maka perlu dirumuskan *Employee Engagement Survey* yang sesuai dengan kondisi daerah kerjanya.

Dilatarbelakangi hal tersebut, dalam penelitian ini akan ditambahkan beberapa kriteria kepuasan pegawai untuk memperbaharui kriteria *Employee Engagement Survey* yang telah digunakan sebelumnya. Penambahan beberapa kriteria tersebut akan menjadi suatu alternatif baru. Kriteria yang ditambahkan terkait dengan dimensi kepuasan kerja dan loyalitas sesuai dengan syarat penilaian *workforce focus*, salah satu kategori kriteria dalam MBCFPE (Sadikin, 2009). Dalam penelitian ini akan ada dua buah rancangan kuesioner perbaikan terhadap kuesioner *Employee Engagement Survey* yang ada saat ini. Rancangan kuesioner pertama adalah bentuk perbaikan secara teori, dimana kriteria *Employee Engagement Survey* yang ada saat ini sesungguhnya lebih tepat dalam mengukur kepuasan kerja, dan seharusnya bernama *Employee Satisfaction Survey*, sehingga seluruh kriteria akan berasal dari dimensi loyalitas. Rancangan kuesioner kedua adalah penggabungan keduanya, dimana kuesioner akan berisikan kriteria-kriteria, baik dari dimensi kepuasan kerja maupun loyalitas.

Mengingat bahwa pemilihan rancangan kuesioner EES ini adalah permasalahan multi kriteria dimana pertentangan antar respon, perbedaan satuan pengukuran masing-masing kriteria, serta sulit menentukan bobot berdasarkan penting/tidaknya tiap respon, maka diperlukan metode yang tepat untuk dapat

menyelesaikannya. Metode yang dirasa tepat dalam melakukan kajian sesuai dengan permasalahan yang dihadapi adalah AHP-TOPSIS. AHP digunakan untuk memberi bobot kepentingan masing-masing kriteria. TOPSIS digunakan untuk memilih alternatif rancangan EES yang paling tepat. Kemudian kuesioner ini akan diuji validasinya dengan melakukan beberapa uji statistik.

## 1.2 Perumusan Permasalahan

Permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian tugas akhir ini adalah:

1. Apakah kuesioner *Employee Engagement Survey* PT. PLN (Persero) masih relevan untuk digunakan di lingkungan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur?
2. Bagaimanakah kuesioner *Employee Satisfaction Survey* dan *Employee Engagement Survey* yang sesuai dengan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* dan kondisi internal PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui apakah kuesioner *Employee Engagement Survey* PT. PLN (Persero) masih relevan untuk digunakan di lingkungan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.
2. Mendapatkan kuesioner *Employee Satisfaction Survey* dan *Employee Engagement Survey* yang sesuai dengan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* dan kondisi internal PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.

## 1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian diperlukan untuk memberi batasan atas cakupan obyek yang akan diteliti. Sesuai dengan permasalahan dan tujuan dari penelitian ini maka terdapat batasan dalam penelitian ini, diantaranya penelitian ini hanya dilakukan terhadap pegawai kantor PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa

Timur yang terletak di Jl. Embong Trengguli 19-21, Surabaya. Area-area pelayanan yang dinaungi oleh unit ini tidak termasuk dalam batasan penelitian.

Sedangkan asumsi yang digunakan dalam penelitian tugas akhir ini adalah tidak ada perubahan kebijakan mengenai sistem manajemen kinerja pegawai selama penelitian ini dilaksanakan.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah memberikan rancangan kuesioner yang mampu mengukur kepuasan kerja dan loyalitas pegawai PT. PLN Distribusi Jawa Timur.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan berisi rincian laporan tugas akhir, secara ringkas menjelaskan bagian - bagian pada penelitian yang dilakukan, berikut penjelasannya :

#### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini berisi mengenai latar belakang diadakannya penelitian, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan laporan tugas akhir.

#### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi landasan awal dari penelitian ini menggunakan berbagai studi literatur yang mana membantu peneliti untuk menentukan metode yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi.

#### **BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi metodologi penelitian yang terdiri dari tahapan-tahapan proses penelitian atau urutan-langkah yang harus dilakukan oleh peneliti dalam menjalankan penelitian agar dapat berjalan sistematis, terstruktur dan terarah.

**BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini berisi pengumpulan dan pengolahan data yang digunakan untuk bahan analisa dan intepretasi data. Dari pengumpulan dan pengolahan data dapat mengetahui hasil yang diinginkan dari penelitian ini.

**BAB 5 ANALISA EVALUASI DAN PERBAIKAN**

*Bab ini membahas hasil pengolahan data yang dilakukan untuk dianalisa dan menguraikan secara detail dan sistematis dari hasil pencapaian pengolahan data yang dilakukan.*

**BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang kesimpulan hasil penelitian dan saran yang diberikan untuk perusahaan maupun penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Profil Perusahaan**

Dalam penelitian ini, PT. PLN (Persero) dan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur merupakan dua perusahaan yang terkait dengan objek penelitian, yakni kepuasan kerja dan loyalitas pegawai. PT. PLN (Persero) kantor pusat sebagai pemberlaku kebijakan awal mengenai pengukuran kepuasan kerja dan loyalitas pegawai di seluruh unit bisnisnya, atau yang lebih dikenal dengan *Employee Engagement Survey* dan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur sebagai salah satu unit bisnisnya yang menerapkan kebijakan tersebut. Berikut ini adalah profil kedua perusahaan tersebut.

##### **2.1.1 Profil PT. PLN (Persero)**

PLN memiliki sejarah panjang dalam industri ketenagalistrikan di Indonesia. Sebagai satu-satunya perusahaan penyedia listrik di tanah air, PLN berusaha untuk terus meningkatkan kualitas layanan bagi seluruh komponen masyarakat Indonesia. Perusahaan yang memiliki moto “Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik” dan visi “Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang bertumbuh-kembang, Unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani” ini bertugas dan tanggung jawab mengelola pendistribusian tenaga listrik di Jawa Timur sampai dengan saat ini. Tugas dan tanggung jawab tersebut selaras dengan misi yang diemban PT. PLN (Persero), yakni:

1. Menjalankan bisnis ketenagalistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham
2. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat
3. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi

#### 4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan

PLN meyakini bahwa visi dan misi harus diwujudkan secara bersama-sama berdasarkan nilai-nilai budaya perusahaan, dikomunikasikan dan disosialisasikan ke seluruh jajaran perusahaan dan seluruh unit-unit PLN serta diajarkan pada para pegawai baru pada masa orientasi oleh Tim Sosialisasi PLN Kantor Pusat (PT. PLN (Persero),2008).

#### 2.1.1.1 Penerapan Employee Engagement Survey di PT. PLN (Persero)

Seiring dengan kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan listrik, maka sejak tahun 1994 status PLN beralih dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai PKUK dalam menyediakan listrik bagi kepentingan umum hingga sekarang, sejak ditetapkannya UU No. 30/ 2009 tentang UU Ketenagalistrikan, pemerintah memberikan keluasaan kesempatan bagi pemerintah daerah, selain perusahaan swasta untuk ikut berperan dalam memberikan *supply* listrik bagi masyarakat Indonesia. Penetapan UU Ketenagalistrikan tersebut mendorong PLN untuk melakukan peningkatan kualitas di berbagai bidang, tak terkecuali bidang sumber daya manusia.

Untuk mengetahui apakah kebijakan yang telah dibuat, penyediaan fasilitas dan penciptaan kultur sudah sesuai dengan harapan pegawai, serta mendorong semangat berprestasi, maka perlu dilakukan evaluasi melalui survei *Employee Engagement*. Ketentuan tentang diberlakukannya kebijakan ini terdapat pada Keputusan Direksi No.337.K /Dir/2008 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai. Manajemen Kinerja Pegawai adalah suatu proses strategis dan terpadu untuk menunjang keberhasilan organisasi melalui optimalisasi sumber daya manusia. Maksud ditetapkannya Sistem Manajemen Kinerja Pegawai adalah untuk menciptakan pemahaman bersama antara Perseroan dan Pegawai mengenai tujuan yang harus dicapai, cara serta optimalisasi sumber daya

untuk mencapai tujuan tersebut. Adapun tujuan dari diterapkannya Sistem Manajemen Kinerja Pegawai ini adalah sebagai berikut :

1. Terwujudnya penilaian kinerja yang dapat membangun dan membina budaya pembelajar dan berprestasi serta memotivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan kontribusi pegawai bagi perseroan.
2. Sebagai pedoman untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara lebih transparan, terukur, dan obyektif sehingga perseroan dapat memberikan kompensasi dan atau penghargaan yang berkeadilan dan sepadan dengan kinerja pegawai selama bekerja dalam kurun satu semester

Dalam penerapan *Employee Engagement* ini, PT. PLN (Persero) *Employee Engagement* menunjuk Pusdiklat PT. PLN (Persero) untuk membentuk tim survei. Tim survei ini lah yang merumuskan kuesioner *Employee Engagement Survey* sekaligus melakukan survei terhadap seluruh pegawai PT. PLN (Persero) dan seluruh unit bisnisnya.(PT. PLN (Persero), 2008).

### 2.1.2 Profil PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

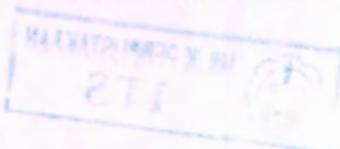
PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur merupakan salah satu unit bisnis PT. PLN (Persero) yang berpusat di Surabaya. Unit yang memiliki visi dan misi yang selaras dengan visi dn misi PT. PLN (Persero) kantor pusat. Wilayah usaha PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur dibagi menjadi beberapa daerah pelayanan yang melayani wilayah administrasi propinsi Jawa Timur :

- Area Pelayanan & Jaringan Surabaya Selatan
- Area Pelayanan & Jaringan Surabaya Utara
- Area Pelayanan Surabaya Barat
- Area Jaringan Surabaya Barat
- Area Pelayanan & Jaringan Malang melayani Kota Malang, Kota Batu dan Kabupaten Malang.
- Area Pelayanan & Jaringan Pasuruan melayani Kota Pasuruan, Kota Probolinggo, Kabupaten Pasuruan dan Kabupaten Probolinggo.



- Area Pelayanan & Jaringan Kediri melayani Kota Kediri, Kota Blitar, Kabupaten Kediri, Kabupaten Tulungagung dan Kabupaten Blitar.
- Area Pelayanan & Jaringan Mojokerto melayani Kota Mojokerto, Kabupaten Jombang, Kabupaten Nganjuk dan Kabupaten Mojokerto.
- Area Pelayanan & Jaringan Madiun melayani Kota Madiun, Kabupaten Magetan, Kabupaten Ngawi dan Kabupaten Madiun.
- Area Pelayanan & Jaringan Jember melayani Kabupaten Jember dan Kabupaten Lumajang. Area Pelayanan & Jaringan Bojonegoro melayani Kabupaten Bojonegoro, Kabupaten Lamongan dan Kabupaten Tuban.
- Area Pelayanan & Jaringan Banyuwangi melayani Kabupaten Banyuwangi.
- Area Pelayanan & Jaringan Pamekasan melayani Kabupaten Pamekasan, Kabupaten Sampang, Kabupaten Sumenep dan Kabupaten Bangkalan.
- Area Pelayanan & Jaringan Situbondo melayani Kabupaten Situbondo dan Kabupaten Bondowoso.
- Area Pelayanan & Jaringan Gresik melayani Kabupaten Gresik dan Kabupaten Bawean Area Pelayanan & Jaringan Sidoarjo melayani Kabupaten Sidoarjo.
- Area Pelayanan & Jaringan Ponorogo melayani Kabupaten Ponorogo, Kabupaten Trenggalek dan Kabupaten Pacitan.

Struktur organisasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur berada di dalam struktur organisasi PT. PLN (Persero). Meskipun demikian, setiap unit bisnis PT. PLN memiliki struktur organisasi sendiri. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur yang terletak di Jalan Embong Trengguli No. 19-21, Surabaya dan memiliki karyawan sejumlah 280 ini dikepalai oleh seorang *General Manager* yang membawahi tujuh bidang yang masing-masing dikepalai seorang manajer bidang/kepala.



**Ketujuh bidang itu adalah:**

1. Bidang SDM & Organisasi
2. Bidang Distribusi,
3. Bidang Komunikasi, Hukum & Administrasi,
4. Bidang Perencanaan,
5. Bidang Keuangan,
6. Bidang Niaga,
7. Audit Internal.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur menyempurnakan pelaksanaan manajemen melalui perencanaan untuk seluruh kegiatan pelaksanaan program, penjabaran kembali pelaksanaan tata organisasi dan untuk mengantisipasi perkembangan sistem yang bertambah besar skala dan kompleksitasnya permasalahannya, yang kemungkinan akan memperberat beban kerja pegawainya. Oleh sebab itu, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur melakukan berbagai usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia yang antara lain sebagai berikut :

1. Peningkatan Produktivitas Pegawai :
  - Peningkatan Sistem Kontrak Kinerja
  - Peningkatan Disiplin Pegawai
  - Alih Tugas dan Alih Fungsi Pegawai
2. Pelatihan Ketrampilan Bidang Teknik dan Adminitrasi Serta Manajemen Untuk Mendukung Perubahan Dalam Rangka Korporatisasi.
3. Penyusunan Sistem Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia (SDM).
4. Penyuluhan Restrukturisasi

## **2.2 Psikologi Industri**

Persoalan komitmen organisasi merupakan persoalan yang tidak bisa diabaikan dalam bidang industri. Komitmen organisasi sangat erat kaitannya dengan situasi dan kondisi perusahaan, apabila dalam suatu perusahaan atau perindustrian

keadaannya sesuai dengan harapan pegawai, maka akan menimbulkan suasana yang dapat menyenangkan pegawai, sehingga pegawai akan merasa puas dan betah untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Di samping itu, pengalaman individu di tempat kerjanya akan mewarnai sikapnya di luar lingkungan pekerjaannya dan kebahagiaannya secara umum (Jewell & Siegall, 1998).

### 2.2.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Hermawan, 2009). Sedangkan menurut Jewell dan Siegall (1998), kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.

Kepuasan merupakan salah satu faktor yang memotivasi kerja karyawan. Dari berbagai pengalaman diketahui bahwa biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Untuk itu, merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Pemahaman tentang jenis atau tingkat kebutuhan perorangan karyawan oleh perusahaan menjadi hal mendasar untuk meningkatkan motivasi. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, produktivitas pun akan meningkat.

Secara umum motivasi individu untuk bekerja dipengaruhi oleh kebutuhan berikut (Martoyo, 1987):

1. Gaji / upah yang baik,
2. Pekerjaan yang aman secara ekonomis,
3. Rekan kerja yang kompak,
4. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan,
5. Pekerjaan yang berarti,
6. Kesempatan untuk maju,
7. Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik,
8. Pimpinan yang adil dan bijaksana,
9. Pengarahan dan perintah yang wajar (kepemimpinan),
10. Organisasi / tempat kerja yang dihargai masyarakat.

Selain itu, masih terdapat beberapa kriteria lain, misalnya tantangan kerja, otonomi pengambilan keputusan, keamanan, serta kepuasan dalam pengalaman sehari-hari yang biasa digunakan dalam pengukuran kepuasan kerja, seperti yang digunakan oleh Towers Perrin (2003) dan *The AOE Group* (2007) dalam laporan tahunan mengenai kepuasan kerja perusahaan.

.Dalam mengukur kepuasan kerja, hampir seluruh penelitian menggunakan kuesioner, mengingat kepuasan kerja merupakan fenomena subyektif dan individual. Bahkan hingga saat ini, menurut Jewell dan Siegall (1998), belum ada ketentuan mengenai jumlah dan jenis kriteria yang baku digunakan dalam sebuah kuesioner pengukuran kepuasan kerja. Namun demikian, untuk mengukur konsep ini, ada dua pendekatan yang paling sering digunakan, yakni metode *single global rating* dan skor penjumlahan (*summation score*) yang terdiri atas sejumlah faset (aspek) kerja. Bila dalam metode *single global rating*, setiap individu diberi satu pertanyaan yang diharapkan dijawab dengan melinkari angka 1 hingga 5 yang menyatakan “sangat tidak puas” hingga “sangat puas”, metode *summation score* melakukan pendekatan yang berbeda. Melalui metode *summation score*, perasaan karyawan terhadap faktor-faktor utama dalam suatu pekerjaan seperti kodrat kerja, upah saat ini, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan sekerja akan ditanyakan. Faktor-

faktor ini dinilai pada skala baku dan kemudian dijumlahkan hingga didapatkan skor kepuasan kerja keseluruhan (Robbins, 1996).

### 2.2.2 Loyalitas Pegawai

Lebih dari sekedar kepuasan kerja, karyawan diharapkan mempunyai keterikatan, suatu keterlibatan, komitmen, serta keinginan untuk berkontribusi dan rasa memiliki (*ownership*) terhadap pekerjaan dan perusahaan. Di dalam terminologi ini, termasuk pula di dalamnya timbulnya rasa saling percaya (*trust*), loyalitas terhadap pekerjaan dan perusahaan, serta kebanggaan terhadap perusahaan dan semangat bekerjasama.

Kondisi-kondisi tersebut yang kemudian melahirkan istilah "*Employee Engagement*". Konsep *employee engagement* menjadi penting dalam menentukan peranan modal manusia terhadap kinerja organisasi. Konsep yang diperkenalkan oleh Harter pada tahun 2004 ini dapat didefinisikan sebagai bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme dalam melakukan pekerjaan. Komitmen dikembangkan berdasarkan bentuk hubungan yang sifatnya *exchange theory* yaitu terdapat hubungan yang timbal balik antara pemenuhan kebutuhan pegawai yang diterima dari tempat kerja dengan kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Bila pegawai bersikap loyal terhadap tempat kerja, maka perusahaan akan memberikan *reward* yang sesuai. Kesesuaian reward dengan kontribusi membuat pegawai termotivasi untuk tetap berusaha memelihara kinerjanya.

Beberapa penelitian terdahulu seperti yang telah dilakukan oleh Hermawan (2009) dan Dewi (2009) telah menunjukkan bahwa tingkat komitmen pegawai pada perusahaan dapat mempengaruhi prestasi kerja, kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran karyawan dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki derajat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi.

*Keterikatan emosi yang tinggi mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan/perusahaan.*

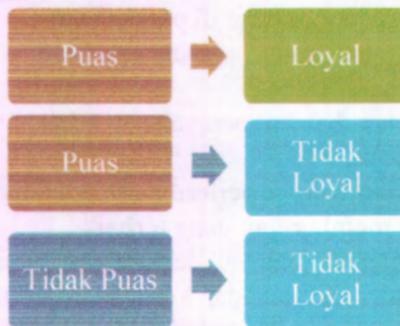
Dalam laporan tahunan mengenai komitmen dan loyalitas pegawai, Towers Perrin (2003) mengungkapkan beberapa kriteria yang dapat digunakan dalam mengukur loyalitas pegawai. Beberapa kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepedulian terhadap masa depan perusahaan,
2. Kebanggaan bekerja di perusahaan,
3. Rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan,
4. Penilaian bahwa perusahaan adalah tempat bekerja yang baik,
5. Penilaian bahwa perusahaan dapat menjadi inspirasi dalam memberikan yang terbaik,
6. Pemahaman bahwa departemen yang menaungi berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan,
7. Pemahaman individu bahwa masing-masing memiliki kontribusi dalam pencapaian visi dan misi perusahaan,
8. Motivasi diri dalam membantu menyukseskan perusahaan,
9. Kemauan dalam melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan.

Tingkat loyalitas ini harus dikuantifikasi, yang biasanya dituangkan dalam bentuk survey, atau yang lebih dikenal dengan *employee engagement survey*. Dari hasil *employee engagement survey*, nantinya akan diketahui aspek-aspek yang kurang memuaskan dan harus diperbaiki.. Karena survei ini dilakukan sebagai umpan balik, termasuk umpan balik terhadap seberapa jauh upaya-upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan *engagement*, maka survei ini haruslah dilakukan secara berkala.

### 2.2.3 Hubungan Kepuasan dan Loyalitas Pegawai

Secara umum, hubungan kepuasan dan loyalitas terbagi menjadi tiga bentuk, yakni kepuasan yang menimbulkan loyalitas, puas namun tidak menimbulkan loyalitas, serta ketidakpuasan yang menyebabkan tidak loyalnya pegawai. Hubungan ini digambarkan pada Gambar 2.1. Pada penelitian ini, hubungan antara kepuasan dan loyalitas pegawai difokuskan pada hubungan pertama, yakni dimana kepuasan kerja menimbulkan loyalitas bagi para pegawai.



Gambar 2. 1 Hubungan Kepuasan dan Loyalitas Pegawai

Selain hubungan yang dijelaskan pada Gambar 2.1, kepuasan dan loyalitas memiliki hubungan yang didasari oleh teori motivasi. Robbins (1996) menyatakan bahwa faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Sedangkan faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang tidak langsung dengan kinerja, sehingga akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda perusahaan pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik,

kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi dan memiliki moral yang rendah. Dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia", Martoyo (1987) menyatakan bahwa motivasi dapat berarti hal atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Bertolak dari kata tersebut, maka motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

Teori-teori mengenai motivasi telah dikemukakan sejak tahun 1950-an dan hingga kini masih sering digunakan sebagai pendekatan terhadap motivasi. Teori-teori tersebut adalah teori-teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, dan David McClelland.

Abraham Maslow (1954) mengemukakan bahwa manusia memiliki lima kategori kebutuhan pokok yang membentuk hirarki, yakni kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, ego, dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling pokok yang kita miliki, misalnya kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal dan istirahat. Kebutuhan rasa aman akan muncul setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, menjadi sebuah kebutuhan yang berusaha dipenuhi. Apabila kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi, menurut Maslow, kebutuhan itu tidak lagi memotivasi perilaku, namun berubah menjadi kebutuhan sosial, seperti memberi dan menerima kasih sayang. Kebutuhan ego dimaksudkan sebagai kebutuhan akan pengakuan atas status dan prestasi yang telah dicapainya. Sedangkan aktualisasi diri pada dasarnya adalah kebutuhan akan pencapaian cita-cita diri, pembawaan sikap terhadap tugas dan kerja yang menjadi tanggung jawabnya.

Douglas McGregor (1960) kemudian melengkapi teori hirarki kebutuhan dengan teori X dan teori Y. Menurutnya, manusia merupakan makhluk yang kontradiktif, yakni dapat memiliki sifat yang berlawanan pada waktu yang bersamaan. Kemudian McGregor menyimpulkan beberapa pandangan manajer dalam menghadapi kecenderungan manusia tersebut.

Asumsi mengenai kecenderungan yang mengarah ke arah negatif diberi nama Teori X, yakni:

1. Rata-rata manusia mempunyai sikap tidak suka terhadap pekerjaan dan karenanya mereka akan berusaha sedapat mungkin untuk menghindarinya.
2. Karena sikap tersebut di atas, maka para karyawan perlu diatur, diawasi, dan dipaksa untuk menjalankan pekerjaan, bahkan dengan ancaman hukuman bila perlu
3. Rata-rata manusia lebih suka untuk diarahkan, lebih suka menghindari tanggung jawab, mempunyai sedikit ambisi dan menginginkan keamanan di atas segalanya.



Gambar 2. 2 Hirarki Kebutuhan Maslow (Sumber: Dessler, 1984)

Tidak sepakat seluruhnya dengan Teori X, maka McGregor mengembangkan Teori Y yang berlawanan dengan Teori X, yang intinya sebagai berikut:

1. Usaha yang dikeluarkan, baik mental maupun fisik untuk bekerja adalah hal yang wajar sebagaimana bermain maupun istirahat
2. Manusia akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri sendiri untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama.
3. Rata-rata manusia belajar di bawah kondisi yang layak, tidak hanya untuk menerima tanggung jawab tetapi juga untuk mencari tanggung jawab.

4. Kemampuan untuk melaksanakan kreatifitas dan ketulusan dalam tingkatan yang relatif tinggi untuk memecahkan persoalan-persoalan organisasi adalah tersebar luas dan bukan sempit dalam masyarakat.
5. Di bawah kondisi kehidupan modern, kemampuan intelektual dari rata-rata manusia hanyalah dimanfaatkan sebagian saja.

Teori yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1966, yakni Teori Dua Faktor. Dua faktor yang dimaksudkan adalah faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Keduanya merupakan kondisi yang dapat mempengaruhi seseorang di dalam pekerjaannya. Faktor-faktor yang berperan sebagai *motivator* adalah yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja dengan baik, yang terdiri dari:

1. Keberhasilan pelaksanaan,
2. Pengakuan,
3. Pekerjaan itu sendiri,
4. Tanggung jawab,
5. Pengembangan.

Faktor *hygiene* yang di sisi lain dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai terdiri dari:

1. Kebijakan dan administrasi perusahaan,
2. Supervisi,
3. Hubungan antar pribadi,
4. Kondisi kerja,
5. Gaji.

Selanjutnya, McClelland (1961) mengemukakan *Achievement Motivation Theory* yang berhubungan dengan upaya mencapai keberhasilan. Menurutnya, setiap orang mempunyai kebutuhan untuk dapat berprestasi dalam pekerjaannya, berkuasa dan berafiliasi dalam kadar tertentu. Orang yang memiliki

kebutuhan berprestasi tinggi menyukai situasi yang mengandung resiko dan situasi di mana mereka dapat memberikan kontribusi nyata. Orang yang memiliki tingkat kebutuhan kekuasaan yang tinggi menyukai situasi di mana mereka dapat memperoleh dan mempertahankan kendali dalam mempengaruhi orang lain, sedangkan orang yang memiliki kebutuhan untuk berafiliasi memiliki keinginan yang kuat untuk membina persahabatan.

Perbandingan keempat teori motivasi tersebut kemudian dirangkum oleh Dunford (1992) seperti dalam Tabel 5.1. Dengan membandingkan keempat teori tersebut, maka dapat diketahui persamaan dasar pemikiran antara keempat teori tersebut, sekaligus dapat diketahui pula kebutuhan dasar yang bila dipenuhi dapat menciptakan kepuasan dan menjadi motivasi dalam bekerja.

Tabel 2. 1 Persamaan Teori Kebutuhan Dasar (Sumber: Dunford, 1992)

<b>Maslow</b>	<b>McGregor</b>	<b>Herzberg</b>	<b>McClelland</b>
<i>Self-actualisation</i>			<i>Achievement</i>
	<i>Theory Y</i>	<i>Motivators</i>	
<i>Esteem</i>			<i>Power</i>
<i>Belonginess</i>			<i>Affiliation</i>
<i>Safety</i>		<i>Hygiene</i>	
	<i>Theory X</i>		
<i>Physiological</i>			

### 2.3 Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE)

Pendekatan pola Baldrige telah digunakan lebih dari 20 tahun oleh ribuan organisasi di Amerika agar tetap bertahan dalam kondisi kompetisi dengan meningkatkan efektivitas. Penyebabnya adalah kriteria Baldrige memberi kerangka kerja yang mengintegrasikan seluruh faktor organisasi dalam upaya perbaikan, namun tetap mendorong organisasi untuk

mengembangkan pendekatan yang kreatif dan fleksibel. Organisasi apapun dapat menggunakan kriteria ini untuk menilai kinerjanya serta memperbaikinya.

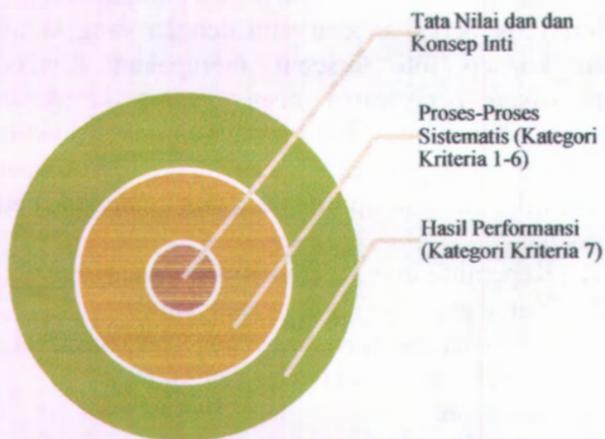
Kriteria Baldrige dibangun atas sekumpulan tata nilai dan konsep inti yang berkaitan erat satu dengan yang lainnya. Tata nilai dan konsep inti tersebut merupakan fondasi untuk mengintegrasikan persyaratan bisnis utama ke dalam suatu kerangka kerja berorientasi hasil yang kemudian dijadikan basis untuk bertindak dan memberi atau menerima umpan balik. Sebelas tata nilai dan konsep inti yang membangun kriteria bisnis tersebut adalah:

1. Kepemimpinan yang visioner,
2. Keunggulan menurut pelanggan,
3. Pembelajaran perorangan dan organisasional,
4. Menghargai tenaga kerja dan mitra,
5. Kegesitan,
6. Fokus kepada masa depan,
7. Mengelola inovasi,
8. Manajemen berdasarkan fakta,
9. Pertanggungjawaban kemasyarakatan,
10. Fokus kepada hasil dan penciptaan nilai,
11. Perspektif kesisteman.

Seluruh tata nilai dan konsep inti ini melekat dalam proses-proses yang sistematis dan pada akhirnya menghasilkan hasil kinerja. Menurut Iskandar (2009), sejak dirilis untuk pertama kali di tahun 1987, kriteria Baldrige terus disempurnakan secara signifikan. Saat ini kriteria MBCFPE paling mutakhir yang telah dipublikasikan adalah kriteria untuk tahun 2009-2010. Terdapat tujuh kategori kriteria yang telah direvisi dari kriteria tahun sebelumnya. Ketujuh kategori tersebut adalah:

1. *Leadership,*
2. *Strategic Planning,*
3. *Customer Focus*
4. *Measurement, Analysis and Knowledge Management,*

5. *Workforce Focus*,
6. *Process management*,
7. *Results*.



Gambar 2. 3 Peran Tata Nilai Dan Konsep Inti (Sumber: Iskandar, 2009)

### 2.3.1 Kepuasan Kerja dan Loyalitas Pegawai dalam MBCFPE

Kategori kriteria kelima, yakni *Workforce Focus*, direvisi dengan menambah kejelasan dan fokus kepada aspek penting *Workforce Engagement*. Aspek ini mengacu kepada luasnya komitmen tenaga kerja, baik emosional maupun intelektual, untuk melaksanakan pekerjaan, misi dan visi organisasi. Secara umum, setiap tenaga kerja akan berkomitmen terhadap organisasi bila mereka menemukan makna dan motivasi pribadi dalam pekerjaannya serta bila mereka menerima interpersonal positif dan dukungan dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh sebab itu, terdapat dua syarat utama yang harus dipenuhi dalam menilai kategori ini, yakni bagaimana perusahaan menetapkan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi komitmen penugasan tenaga

kerja dan bagaimana perusahaan menetapkan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan tenaga kerja. Dengan kata lain, untuk mengukur *workforce engagement*, diperlukan pengukuran mengenai kepuasan dan komitmen (loyalitas) pegawai dalam poin penilaian yang berbeda.

## **2.4 Multi Criteria Decision Making**

Permasalahan multi kriteria merupakan proses yang dinamis, kompleks, penuh dengan umpan balik, penuh dengan pencarian jalan keluar baru, pencarian dan pengabaian informasi, ketidakpastian dan konflik. Agar sesuai dengan tujuan semula, alat analisis yang digunakan untuk membantu dalam pengambilan keputusan ini harus mampu mengatasi segala bentuk ketidakpastian dan ketidaktepatan yang terkandung dalam masalah yang kompleks ini.

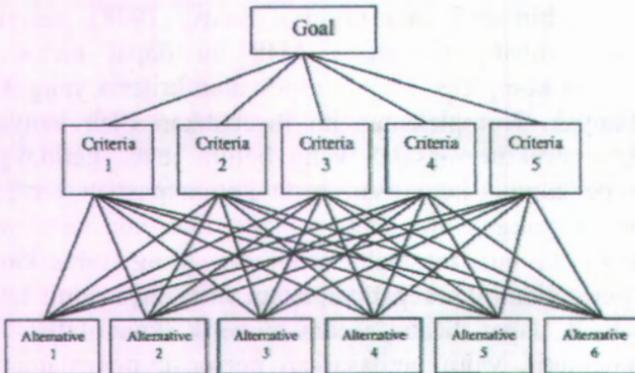
### **2.4.1 Analytical Hierarchy Process**

Metode AHP atau Proses Analisis Hirarki merupakan salah satu pendekatan yang sesuai untuk membantu pengambilan keputusan terhadap beberapa alternatif keputusan yang melibatkan lebih dari satu kriteria. Saaty (1988) menyatakan bahwa pengembangan metode AHP ini dapat memecahkan masalah yang kompleks dimana aspek atau kriteria yang diambil cukup banyak. Kompleksitas ini disebabkan oleh banyak hal antara lain struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastian persepsi pengambil keputusan serta ketidakpastian tersedianya data statistik yang akurat atau bahkan tidak ada sama sekali. Adakalanya timbul masalah keputusan yang dirasakan dan diamati perlu diambil secepatnya, tetapi variasinya rumit sehingga datanya tidak dapat dicatat secara numerik (kuantitatif), namun secara kualitatif, yaitu berdasarkan persepsi, pengalaman, dan intuisi. Namun tidak menutup kemungkinan bahwa model-model lainnya ikut dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan dengan metode AHP, khususnya dalam memahami

para pengambil keputusan individual pada saat penerapan pendekatan ini.

Tahapan-tahapan dalam melakukan *analytical hierarchy process* adalah sebagai berikut:

1. Membuat hirarki keputusan dengan membagi masalah menjadi beberapa elemen hirarki keputusan.
2. Mengumpulkan masukan (*input*) dengan suatu perbandingan berpasangan (*Pairwise Comparison*) dari elemen-elemen keputusan.
3. Mengkalkulasi bobot-bobot relatif dari elemen-elemen keputusan
4. Menguji apakah data *input* memuaskan atau tidak dengan menggunakan indeks konsistensi (*Consistency Index*). Jika tidak memuaskan, maka harus kembali lagi ke tahap 2 dan lakukan lagi proses perbandingan *pairwise* (*Pairwise Comparison*).
5. Jumlahkan bobot-bobot relatif tersebut untuk memperoleh hasil dan akan diperoleh ranking-rangking untuk alternatif-alternatif keputusan.



Gambar 2. 4 Struktur Model AHP ( Sumber : Badri, 2001)

### 2.4.2 TOPSIS

TOPSIS (*Technique For Others Reference by Similarity to Ideal Solution*) adalah salah satu metode pengambilan keputusan multikriteria yang pertama kali diperkenalkan oleh Yoon dan Hwang (1981). Metode ini banyak digunakan untuk menyelesaikan pengambilan keputusan secara praktis. Hal ini disebabkan konsepnya sederhana dan mudah dipahami, komputasinya efisien, dan memiliki kemampuan mengukur kinerja relatif dari alternatif-alternatif keputusan.

Mahmoodzadeh et.al. (2007) menjelaskan bahwa metode TOPSIS didasarkan pada konsep bahwa alternatif terpilih yang terbaik tidak hanya memiliki jarak terpendek dari solusi ideal positif tetapi juga memiliki jarak terpanjang dari solusi ideal negatif. Pendekatan ini menetapkan bahwa atribut harus berupa angka (dapat diangkakan) dan dapat dibandingkan.

Beberapa langkah yang dilakukan dalam metode ini adalah :

1. Menetapkan matriks keputusan berdasarkan peringkat. Struktur matriks dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$D = \begin{matrix} & F_1 & F_2 & \dots & F_n \\ A_1 & \left[ \begin{matrix} f_{11} & f_{12} & \dots & f_{1n} \end{matrix} \right. \\ A_2 & \left. \begin{matrix} f_{21} & f_{22} & \dots & f_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ A_n & \left[ \begin{matrix} f_{m1} & f_{m2} & \dots & f_{mn} \end{matrix} \right. \end{matrix} \right.$$

dimana :  $A_i$  menunjukkan alternatif  $i$ ,  $i = 1, \dots, m$ ;

$F_j$  menunjukkan atribut  $j$  atau kriteria,  $j = 1, \dots, n$ ;

$f_{ij}$  menunjukkan nilai *performance rating* setiap  $A_i$  alternatif terhadap kriteria  $F_j$ .

2. Ranking kinerja setiap alternatif  $A_i$  pada setiap kriteria  $F_j$  kemudian dinormalisasikan menjadi matriks  $R (= [r_{ij}])$  dengan rumus:

$$r_{ij} = \frac{f_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^n f_{ij}^2}} \dots\dots\dots(1)$$

dengan  $i=1,2,\dots,m$ ; dan  $j=1,2,\dots,n$ ;

3. Kalikan matriks R (=  $[r_{ij}]$ ) dengan bobot sehingga menjadi matriks V (=  $[v_{ij}]$ ) melalui persamaan berikut:

$$v_{ij} = w_{ij}r_{ij} \dots\dots\dots(2)$$

dimana  $w_{ij}$  merupakan bobot dari kriteria ke- $j$ /

4. Menentukan solusi ideal positif  $V^+$  dan solusi ideal negatif  $V^-$  dengan persamaan berikut:

$$V^+ = \{v_1^+, \dots, v_n^+\} = \{(Max v_{ij} | j \in J), (Min v_{ij} | j \in J')\} \dots\dots\dots(3)$$

$$V^- = \{v_1^-, \dots, v_n^-\} = \{(Min v_{ij} | j \in J), (Max v_{ij} | j \in J')\} \dots\dots\dots(4)$$

dimana J dikaitkan dengan kriteria positif dan J' dikaitkan dengan kriteria negatif.

5. Menentukan jarak alternatif  $V_i$  dengan dengan solusi ideal positif dan solusi ideal negatif.

Jarak alternatif  $V_i$  dengan dengan solusi ideal positif dihitung dengan rumus berikut:

$$D_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2}, i = 1, \dots, m \dots\dots\dots(5)$$

Jarak alternatif  $V_i$  dengan dengan solusi ideal negatif dihitung dengan rumus berikut:

$$D_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}, i = 1, \dots, m$$

.....(6)

6. Menghitung kedekatan relatif terhadap ide dan urutkan solusi alternatif berdasarkan peringkat. Kedekatan relatif antara alternatif  $A_i$  dengan solusi ideal positif dapat dinyatakan sebagai:

$$\bar{C}_i = \frac{D_i^-}{D_i^+ + D_i^-}$$

.....(7)

dimana nilai indeks  $C_i$  terletak antara 0 dan 1. Semakin besar nilai indeks, semakin baik performansi alternatif.

### 2.4.3 AHP - TOPSIS

Pada dasarnya, TOPSIS tidak memiliki model input yang spesifik. Dalam penyelesaian suatu kasus, TOPSIS menggunakan model inputan adaptasi dari metode lain seperti AHP, ELECTRE, TAGUCHI, dan lain-lain.

Dalam menyelesaikan suatu kasus multikriteria, AHP membandingkan tiap kriteria menggunakan matriks perbandingan berpasangan untuk setiap alternatif. Hasilnya adalah sebuah matriks keputusan yang menunjukkan skor setiap alternatif pada semua kriteria. Alternatif terbaik adalah alternatif dengan skor tertinggi setelah dikalikan dengan vektor bobot. Sedangkan pada metode TOPSIS, matriks keputusan yang dihasilkan dari metode AHP merupakan modal awal dalam perhitungan selanjutnya (Chakladar & Chakraborty, 2008).

## 2.5 Uji Statistik

### 2.5.1 Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data dimaksudkan untuk menentukan jumlah sampel minimum yang dapat seolah untuk proses

perhitungan selanjutnya. Perhitungan ini dilakukan untuk melihat apakah data yang telah dikumpulkan sudah cukup atau belum. Bila data yang didapatkan sudah cukup, maka perhitungan penelitian dapat dilanjutkan tetapi jika data yang didapat tidak atau belum cukup, maka proses pengambilan data harus dilakukan lagi (Walpole & Myers, 1989). Uji kecukupan data dapat dilakukan dengan rumus berikut ini:

$$n = \left( \frac{Z_{\alpha} S}{e} \right)^2 \dots\dots\dots(8)$$

- dimana  $n$  = ukuran sampel yang sebenarnya  
 $Z_{\alpha}$  = nilai distribusinormal standar untuk tingkat keberartian  $\alpha$   
 $S$  = standar deviasi  
 $e$  = tingkat error

### 2.5.2 Uji Validitas

Menurut Tatham et.al. (1999), uji validitas digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu test melaksanakan fungsi ukurnya. Uji validitas juga merupakan kemampuan dari indikator-indikator untuk mengukur tingkat keakuratan konsep. Validitas pada umumnya dipermasalahkan berkaitan dengan hasil pengukuran psikologis atau non fisik. Berkaitan dengan karakteristik psikologis, hasil pengukuran yang diperoleh sebenarnya diharapkan dapat menggambarkan atau memberikan skor/ nilai suatu karakteristik lain yang menjadi perhatian utama. Macam validitas umumnya digolongkan dalam tiga kategori besar, yaitu validitas isi (*content validity*), validitas berdasarkan kriteria (*criterion-related validity*) dan validitas konstruk. Pada penelitian ini akan dibahas hal menyangkut validitas untuk menguji apakah pertanyaan-pertanyaan itu telah mengukur aspek yang sama. Untuk itu dipergunakanlah validitas konstruk. Uji validitas dilakukan dengan mengukur korelasi antara variabel/item dengan skor total variabel. Cara mengukur validitas konstruk

yaitu dengan mencari korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total menggunakan rumus teknik korelasi *product moment*, sebagai berikut :

$$r = \frac{N \left( \sum_{i=1}^N X_i Y_i \right) - \left( \sum_{i=1}^N X_i \right) \left( \sum_{i=1}^N Y_i \right)}{\sqrt{\left[ N \sum_{i=1}^N X_i^2 - \left( \sum_{i=1}^N X_i \right)^2 \right] \left[ N \sum_{i=1}^N Y_i^2 - \left( \sum_{i=1}^N Y_i \right)^2 \right]}} \dots\dots\dots(9)$$

dimana  $r$  : koefisien korelasi *product moment*

X: skor tiap pertanyaan/ item

Y: skor total

N: jumlah responden

Setelah semua korelasi untuk setiap pertanyaan dengan skor total diperoleh, nilai-nilai tersebut dibandingkan dengan nilai kritik. Selanjutnya, jika nilai koefisien korelasi *product moment* dari suatu pertanyaan tersebut berada diatas nilai tabel kritik, maka pertanyaan tersebut signifikan.

### 2.5.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Johnson & Wichern, 1992). Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama, dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran teknik  $\alpha$  *Cronbach* pada SPSS. Dengan taraf signifikansi 95% suatu variabel dikatakan reliabel bila variabel tersebut mempunyai koefisien  $\alpha$  *Cronbach*  $\geq 0.60$ . Reliabilitas diperoleh melalui rumus:

$$\alpha = \frac{K - r}{1 + (K - 1)r} \dots\dots\dots(10)$$

dimana K = jumlah item valid

R = rata-rata korelasi antar item

$\alpha$  = koefisien alpha

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan peninjauan kembali penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian dalam tugas akhir ini, baik dari segi permasalahan maupun metodologi yang digunakan. Penelitian terdahulu digunakan untuk menilai kontribusi penelitian yang hendak dilakukan dalam *memperkaya dan melengkapi penelitian-penelitian terdahulu*.

Penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan komitmen organisasi telah dilakukan oleh Dewi (2009). Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang rendah menimbulkan berbagai permasalahan seperti perilaku *turn over* (karyawan pindah kerja ke perusahaan lain), munculnya absensi karyawan yang tinggi, kinerja karyawan yang tidak efektif, atau komitmen karyawan terhadap perusahaan rendah. Dengan kata lain penelitian ini dapat menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara antara kepuasan kerja karyawan dengan komitmen organisasi. Akan tetapi, kepuasan kerja tidak cukup hanya dijabarkan keterkaitannya dengan komitmen organisasi, masih terdapat kriteria lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang berkaitan dengan tugas akhir ini berikutnya dilakukan oleh Hermawan (2009) yang membahas pengaruh hubungan karyawan (*employee relation*) terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah hubungan pekerja (*employee relation*) yang terdiri dari komunikasi karyawan, bimbingan dan disiplin, dinyatakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2009), penelitian ini belum meneliti kesesuaian kriteria yang digunakan untuk mengukur keterkaitan antar variabel.

Penelitian yang berkaitan dengan dengan kepuasan kerja juga dilakukan oleh Kawuryan (2009). Penelitian ini difokuskan dalam mencari keterkaitan antara tiga variabel kepuasan karyawan, kinerja karyawan, dan kepuasan pelanggan, serta mengetahui variabel-variabel indikator apa saja yang mempengaruhinya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM).

Penelitian mengenai penggunaan metode TOPSIS yang menjadi metode dalam pengerjaan tugas akhir ini telah dikaji sebelumnya oleh S. Mahmoodzadeh et.al. (2007) sebagai metode pemilihan proyek.

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Tahap Identifikasi**

Tahap ini merupakan langkah awal dari penelitian ini. Tahap identifikasi pada penelitian ini meliputi identifikasi dan perumusan masalah, penetapan tujuan dan manfaat penelitian, dan studi pustaka. Masing-masing akan dijelaskan lebih detail dalam sub bab berikut ini.

### **3.2 Tahap Tinjauan Pustaka**

Sebagai dasar penelitian, digunakan studi literatur sebagai pedoman dalam menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Dengan adanya studi pustaka ini, maka diharapkan dapat menjadi pembandingan antara apa yang terjadi di dunia nyata dan sebagai penuntun langkah-langkah atas tindakan yang akan diambil untuk penelitian ini. Literatur berupa buku teks, jurnal dan artikel yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian ini diantaranya terkait dengan Psikologi Industri, *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, *Employee Engagement Survey*, serta *Multi Criteria Decision Making*.

### **3.3 Tahap Metodologi Penelitian**

Setelah membandingkan keadaan nyata dari obyek amatan dengan literatur yang ada, maka dapat ditentukan metode yang digunakan untuk menyelesaikan persoalan yang ada. Adapun metode yang digunakan untuk merumuskan kuesioner *Employee Engagement Survey* adalah metode AHP-TOPSIS, sedangkan metode yang digunakan untuk menggambarkan tingkat kepuasan kerja dan loyalitas pegawai adalah distribusi *sampling* dan uji *crosstab*

### **3.4 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pada tahap ini data-data yang diperlukan dalam penelitian dikumpulkan, seperti kuesioner EES unuk dijadikan acuan awal dalam merancang kuesioner EEs baru. Beberapa kriteria kepuasan pegawai untuk memperbaharui kriteria *Employee Engagement Survey* yang telah digunakan sebelumnya. Selain itu, dalam penelitian ini akan ditambahkan pula kriteria yang berkaitan dengan loyalitas, yang sebelumnya tidak terdapat pada, dan sesungguhnya merupakan bentuk *engagement* itu sendiri. Kemudian AHP digunakan untuk memberi bobot kepentingan masing-masing kriteria, dilanjutkan dengan metode TOPSIS untuk memilih alternatif rancangan EES yang paling tepat. Kemudian kuesioner ini akan diuji validasinya untuk melihat apakah pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner telah tepat disertakan dalam kuesioner tersebut. Terakhir, pengambilan data tingkat kepuasan dan loyalitas pegawai dengan rancangan kuesioner terpilih akan dilakukan agar dapat merepresentasikan kepuasan pegawai yang sesungguhnya.

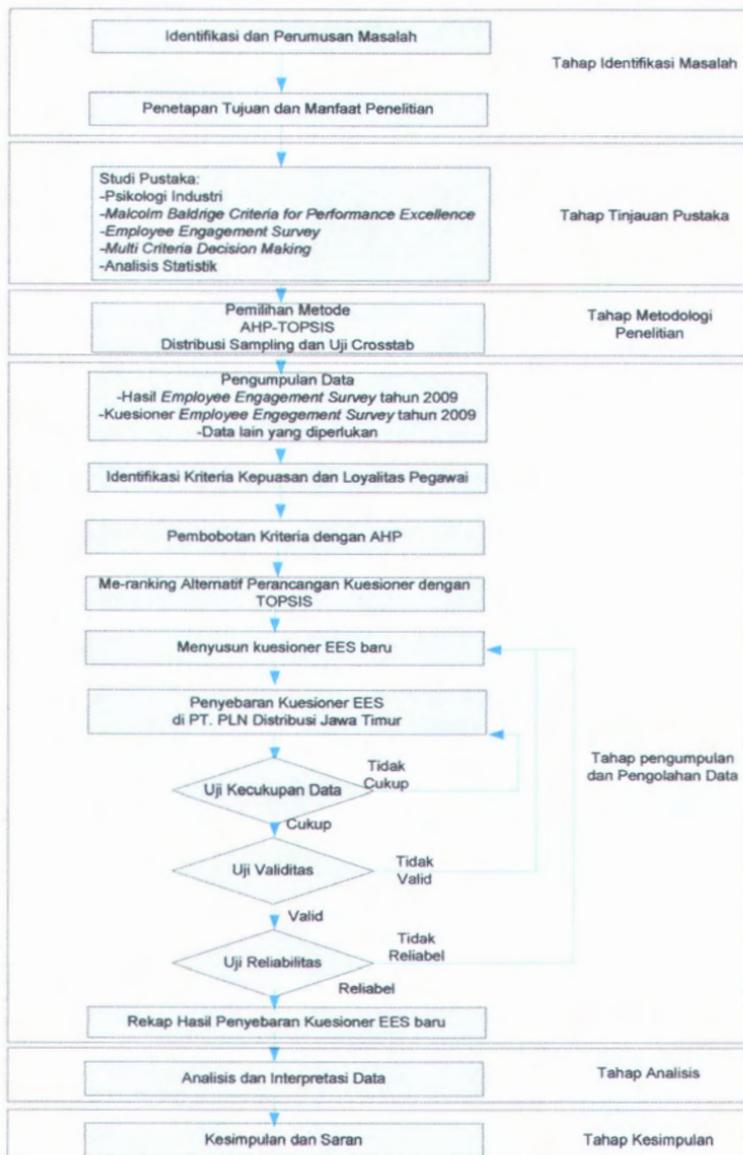
### **3.5 Analisis dan Interpretasi Data**

Langkah yang dilakukan setelah pengolahan data dilaksanakan adalah langkah analisis. Analisis khususnya perlu dilakukan terhadap perbandingan EES lama dan rancangan EES baru. Hal ini ditujukan untuk menilai apakah rancangan EES baru lebih bik daripada EES yang telah diterapkan sebelumnya.

### **3.6 Kesimpulan dan Saran**

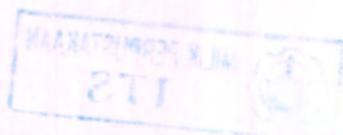
Bagian ini merupakan tahapan terakhir dalam penelitian. Hasil analisis disimpulkan pada tahap ini. Penarikan kesimpulan akan ditujukan untuk menjawab permasalahan secara langsung. Pada tahap ini diberikan juga beberapa saran terhadap penelitian dan perusahaan.





Gambar 3. 1 Flowchart Metodologi Penelitian

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*



## BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

### 4.1 Perancangan Kuesioner

#### 4.1.1 Identifikasi Kriteria Kepuasan dan Loyalitas Pegawai

Kuesioner *Employee Engagement Survey* yang dikeluarkan oleh PT. PLN (Persero) terdiri dari enam kriteria. Keenam kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan dalam Pengalaman Sehari-hari,
2. Kepuasan dalam Dukungan Karir,
3. Kepuasan Bagaimana Saya Dikembangkan,
4. Kepuasan dengan Kepemimpinan,
5. Kepuasan dengan Komunikasi, dan
6. Kepuasan terhadap Lingkungan Kerja.

Bila diperhatikan lebih lanjut, keenam kriteria tersebut lebih terkait dengan kepuasan kerja. Secara harafiah, maka kuesioner ini lebih tepat disebut dengan *Employee Satisfaction Survey*.

Sebelum diputuskan apakah kuesioner EES yang ada saat ini masih relevan dengan teori *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* maupun dengan kondisi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, perlu diketahui terlebih dahulu kriteria-kriteria yang terkait dengan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai. Untuk mengetahui kriteria apa saja yang terkait dengan kepuasan kerja, maka penelitian ini mengacu pada kriteria-kriteria kepuasan yang telah dirangkum oleh Martoyo (1987) dari berbagai teori motivasi, serta beberapa kriteria lainnya yang telah digunakan oleh lembaga survei seperti Towers Perrin (2003) dan *The AOE Group* (2007). Adapun kriteria loyalitas pegawai mengacu kepada kriteria yang telah digunakan oleh Towers Perrin (2003). Kriteria-kriteria tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Dengan membandingkan kriteria-kriteria yang didapatkan melalui studi pustaka dengan kuesioner EES yang sebenarnya sesuai dengan Tabel 4.1, diketahui bahwa beberapa kriteria kepuasan pegawai telah terdapat pada *Employee Engagement Survey* yang digunakan PT. PLN (Persero). Akan tetapi, dari

enam kriteria EES tersebut, belum ada satu kriteria pun yang secara langsung menggambarkan loyalitas pegawai. Oleh sebab itu, bila ingin melakukan perbaikan kuesioner yang mengacu kepada *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* perlu ditambahkan kriteria yang berkaitan langsung dengan loyalitas pegawai pada rancangan kuesioner *Employee Engagement Survey* yang baru.

Tabel 4. 1Perbandingan EES PT. PLN Persero dengan Dimensi Kepuasan Kerja dan Loyalitas Pegawai (Sumber: Martoyo (1987), Towers Perrin (2003) dan The AOE Group (2007))

NO.	KRITERIA	EES
<b>1</b>	<b>Dimensi Kepuasan Kerja</b>	
1.1	Pengalaman Sehari-hari	V
1.2	Pekerjaan yang Berarti	-
1.3	Otonomi / Peran Pengambilan Keputusan	-
1.4	Tantangan Kerja	-
1.5	Dukungan Karir	V
1.6	Pengembangan Karir	V
1.7	Kepemimpinan	V
1.8	Komunikasi	V
1.9	Lingkungan Kerja	V
1.1	Ketersediaan Material Kerja	-
1.11	Gaji	-
1.12	Tunjangan Perusahaan	-
1.13	Organisasi	-
1.14	Keamanan	-

Tabel 4. 1. Lanjutan

NO.	KRITERIA	EES
2	<b>Dimensi Loyalitas</b>	
2.1	Kepedulian terhadap masa depan perusahaan	-
2.2	Kebanggaan bekerja di perusahaan	-
2.4	Penilaian bahwa perusahaan adalah tempat bekerja yang baik	-
2.5	Penilaian bahwa perusahaan dapat menjadi inspirasi dalam memberikan yang terbaik	-
2.6	Pemahaman bahwa departemen yang menaungi berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan	-
2.7	Pemahaman individu bahwa masing-masing memiliki kontribusi dalam pencapaian visi dan misi perusahaan	-
2.8	Motivasi diri dalam membantu menyelesaikan perusahaan	-
2.9	Kemauan dalam melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan	-

#### 4.2.2 Rancangan Kuesioner Awal

Setelah mengetahui bahwa EES PT. PLN (Persero) hanya memiliki persamaan kriteria dengan dimensi kepuasan kerja, dapat diketahui bahwa kuesioner tersebut telah salah secara teori *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Akan tetapi, belum tentu bahwa kuesioner tersebut tidak relevan lagi untuk digunakan di lingkungan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. Maka itu, diperlukan sebuah penilaian yang menyatakan apakah kuesioner tersebut telah sesuai dengan kondisi internal PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.

Tabel 4. 2 Perbandingan EES PT. PLN Persero dengan Rancangan Kuesioner Perbaikan

No.	Alternatif	Kepuasan Kerja	Loyalitas	Keputusan Bila Terpilih
1	EES PT. PLN (Persero)	V	-	Tetap digunakan
2	EES PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur	-	V	Digunakan bersama EES PT. PLN (Persero) yang berfungsi sebagai ESS
3	ESS dan EES PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur	V	V	Menggantikan EES PT. PLN (Persero)

Untuk melakukan penilaian terhadap kuesioner EES PT. PLN (Persero), maka dibentuk dua buah rancangan kuesioner baru yang memanfaatkan kriteria-kriteria kepuasan kerja dan loyalitas dari studi pustaka yang telah dilakukan sebelumnya sebagai perbandingan terhadap kuesioner tersebut. Rancangan pertama ditujukan sebagai bentuk pengembalian EES terhadap fungsinya, yakni mengukur tingkat loyalitas, bukan kepuasan, sehingga rancangan ini hanya akan menampilkan dimensi loyalitas saja. Kriteria yang telah ada pada EES sebelumnya tidak digunakan lagi. Bila rancangan ini yang terpilih nantinya, diharapkan dapat menyertai kuesioner EES yang ada saat ini. Berbeda dengan rancangan kuesioner pertama, rancangan kuesioner kedua akan menyertakan baik dimensi kepuasan kerja maupun dimensi loyalitas. Dengan demikian, apabila rancangan

ini yang terpilih kemudian sebagai rancangan yang paling baik, maka diharapkan dapat menggantikan kuesioner EES yang ada saat ini. Dan terakhir, apabila kuesioner EES PT. PLN (Persero) yang terpilih, maka keputusannya adalah tetap mempertahankan kuesioner tersebut sebagai bentuk penilaian kepuasan kerja walaupun salah secara teori.

#### 4.2.3 Pembobotan Kriteria dengan *Analytical Hierarchy Process*

Sebagai langkah awal untuk menentukan apakah kriteria-kriteria pada rancangan awal kuesioner yang telah dibuat, baik kriteria kepuasan kerja, maupun kriteria loyalitas pegawai layak untuk dimasukkan ke dalam kuesioner EES yang sebenarnya, maka dibutuhkan bobot untuk masing-masing kriteria. Untuk mendapatkan bobot yang sesuai, maka diperlukan *expert judgement*, yakni penilaian yang didapatkan dari orang yang sangat mengetahui atau ahli dalam suatu masalah. Dalam hal ini, *expert judgement* dilakukan terhadap dua manajer PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. Pendapat mereka mengenai tingkat kepentingan masing-masing kriteria akan sangat mempengaruhi bobot kriteria tersebut.

Dikarenakan jumlah manajer yang menjadi narasumber lebih dari satu, maka *expert judgement* dilakukan dengan pengisian kuesioner tingkat kepentingan dengan skala 1 hingga 5 pada masing-masing kriteria. Setelah dilakukan pengumpulan data *expert judgement* dari para manajer, maka kemudian dihitung rata-rata nilai yang diberikan untuk setiap kriteria. Kemudian dari nilai rata-rata inilah akan diketahui perbandingan nilai masing-masing kriteria. Nilai perbandingan inilah yang dijadikan acuan dalam memasukkan nilai kecenderungan antar kriteria dalam *Pairwise Comparison* yang terdapat pada *Analytical Hierarchy Process*, metode yang digunakan dalam pembobotan ini dengan bantuan *software Expert Choice 2000*.

Sebelum memasukkan nilai masing-masing kriteria pada *software Expert Choice 2000*, perlu didefinisikan *goal* atau tujuan

terlebih dahulu. Adapun yang menjadi tujuan dari model AHP ini adalah memilih rancangan pengukuran kepuasan dan loyalitas PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur dengan dimensi kepuasan pegawai dan dimensi loyalitas pegawai sebagai *sub-node*. Barulah setelah menjabarkan setiap kriteria yang terdapat pada setiap dimensi, dapat dilakukan *Pairwise Comparison* antar kriteria yang pada akhirnya menghasilkan bobot untuk tiap kriteria.

Tabel 4. 3 Bobot Dimensi Kepuasan Kerja

<b>Dimensi Kepuasan Kerja</b>	<b>BOBOT</b>
Pengalaman Sehari-hari	0.04
Pekerjaan yang Berarti	0.11
Otonomi / Peran Pengambilan Keputusan	0.11
Tantangan Kerja	0.03
Dukungan Karir	0.05
Pengembangan Karir	0.05
Kepemimpinan	0.07
Komunikasi	0.06
Lingkungan Kerja	0.10
Ketersediaan Material Kerja	0.11
Gaji	0.10
Tunjangan Perusahaan	0.09
Organisasi	0.03
Keamanan	0.05
<b><i>Inconsistency Ratio</i></b>	<b>0.07</b>

Dengan *inconsistency ratio* 0.07 atau 7%, pembobotan pada dimensi kepuasan kerja menghasilkan bobot tertinggi sebesar 0.11. Nilai ini merupakan nilai bobot dari tiga kriteria, yakni pekerjaan yang berarti, otonomi/peran pengambilan keputusan

serta ketersediaan material kerja. Bobot terendah sebesar 0.03 adalah bobot yang dimiliki kriteria tantangan kerja dan organisasi.

Nilai bobot tertinggi pada dimensi loyalitas menunjukkan nilai yang lebih tinggi daripada dimensi kepuasan kerja, yakni bobot kriteria penilaian bahwa perusahaan dapat menjadi inspirasi dalam memberikan yang terbaik sebesar 0.23 diikuti kriteria kepedulian terhadap masa depan perusahaan dengan bobot 0.20 di tempat kedua. Bobot terendah dimiliki kriteria pemahaman bahwa departemen yang menaungi berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan sebesar 0.05. Adapun *inconsistency ratio* dalam penentuan bobot bagi dimensi ini adalah sebesar 0.04.

Tabel 4. 4 Bobot Dimensi Loyalitas

<b>Dimensi Loyalitas</b>	<b>BOBOT</b>
Kepedulian terhadap masa depan perusahaan	0.20
Kebanggaan bekerja di perusahaan	0.10
Rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan	0.12
Penilaian bahwa perusahaan adalah tempat bekerja yang baik	0.13
Penilaian bahwa perusahaan dapat menjadi inspirasi dalam memberikan yang terbaik	0.23
Pemahaman bahwa departemen yang menaungi berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan	0.05
Pemahaman individu bahwa masing-masing memiliki kontribusi dalam pencapaian visi dan misi perusahaan	0.06
Motivasi diri dalam membantu menyukseskan perusahaan	0.06
Kemauan dalam melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan	0.06
<i>Inconsistency Ratio</i>	0.04

#### 4.2.4 Pembobotan Alternatif

Untuk menilai apakah rancangan kuesioner baru ini akan lebih baik daripada kuesioner EES yang telah ada, maka perlu dilakukan perbandingan antara masing-masing alternatif. Alternatif di sini adalah kuesioner EES yang telah digunakan oleh PT. PLN (Persero) di seluruh unit bisnisnya, serta dua rancangan kuesioner yang telah dibahas pada subbab sebelumnya, yakni *Employee Engagement Survey* PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur serta *Employee Satisfaction Survey* dan *Employee Engagement Survey* PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.

Selain memperhatikan *expert judgement* yang telah didapatkan sebelumnya, pembobotan dilakukan dengan memberikan nilai pada tingkat kepentingan masing-masing kriteria pada setiap alternatif. Nilai bobot diperoleh dengan membandingkan jumlah pertanyaan yang terkait pada kriteria yang terdapat pada EES PT. PLN (Persero) dan kedua rancangan kuesioner perbaikan. Kuesioner EES PT. PLN memang hanya memiliki enam kriteria, namun masing-masing kriteria terdiri dari lima pertanyaan yang tidak seluruhnya berhubungan dengan kriteria yang menaunginya. Sebagian kriteria bahkan memiliki keterkaitan dengan kriteria lain yang terdapat pada dimensi kepuasan. Kuesioner hanya akan menyertakan dua pertanyaan untuk setiap kriteria pada dimensi kepuasan kerja dan satu pertanyaan untuk setiap kriteria pada dimensi loyalitas. *Pairwise comparison* pada *software expert choice* kembali digunakan di sini untuk menilai kinerja setiap alternatif terhadap kriteria yang ada.

Sebagai langkah awal, dimensi kepuasan kerja dan dimensi loyalitas diberi nilai 1 dalam *pairwise comparison* antara kedua kriteria tersebut. Hal ini dimaksudkan untuk menyatakan bahwa tingkat kepentingan antara keduanya bernilai sama dalam pembuatan kuesioner ini. Kemudian barulah dapat dilakukan *pairwise comparison* pada *software expert choice* kembali digunakan di sini untuk menilai kinerja setiap alternatif terhadap kriteria yang ada.

Tabel 4. 5 Matriks Keputusan Kinerja Alternatif terhadap Kriteria

KRITERIA		ALTERNATIF		
		EES PLN Pusat	EES PLN Distribusi Jatim	ESS dan EES PLN Distribusi Jatim
Dimensi Kepuasan Kerja	1	0.011	0.003	0.006
	2	0.011	0.011	0.033
	3	0.013	0.007	0.033
	4	0.003	0.003	0.006
	5	0.017	0.003	0.006
	6	0.014	0.003	0.008
	7	0.025	0.004	0.008
	8	0.018	0.004	0.009
	9	0.027	0.006	0.016
	10	0.017	0.007	0.030
	11	0.007	0.007	0.036
	12	0.008	0.008	0.031
	13	0.006	0.003	0.006
	14	0.005	0.005	0.015
Dimensi Loyalitas	1	0.034	0.034	0.034
	2	0.007	0.021	0.021
	3	0.019	0.019	0.019
	4	0.021	0.021	0.021
	5	0.039	0.039	0.039
	6	0.004	0.011	0.011
	7	0.006	0.011	0.011
	8	0.006	0.011	0.011
	9	0.004	0.012	0.012

Nilai kinerja tertinggi diberikan alternatif pertama, kedua, dan ketiga pada kriteria “penilaian bahwa perusahaan dapat menjadi inspirasi dalam memberikan yang terbaik” pada dimensi loyalitas dengan nilai 0.039. Nilai kinerja terendah diberikan alternatif pertama pada kriteria “tantangan kerja” dengan nilai 0.03, alternatif kedua pada lima kriteria pada dimensi kepuasan dengan nilai 0.03, dan alternatif ketiga pada tiga kriteria pada dimensi kepuasan dengan nilai 0.06.

#### **4.2.5 Pemilihan Alternatif dengan TOPSIS**

Penilaian kinerja setiap alternatif terhadap kriteria yang pada subbab sebelumnya menghasilkan matriks keputusan yang direpresentasikan oleh Tabel 4.4. Matriks ini merupakan tahap awal dalam melakukan pemilihan alternatif dengan TOPSIS. Langkah berikutnya adalah menormalisasikan matriks tersebut sesuai dengan sehingga diperoleh matriks  $R (= [r_{ij}])$ . Perhitungan TOPSIS pada subbab ini menggunakan *software Excel*.

Tabel 4. 6 Matriks R

KRITERIA		ALTERNATIF		
		EES PLN Pusat	EES PLN Distribusi Jatim	ESS dan EES PLN Distribusi Jatim
Dimensi Kepuasan Kerja	1	0.135	0.043	0.058
	2	0.135	0.157	0.321
	3	0.159	0.100	0.321
	4	0.037	0.043	0.058
	5	0.208	0.043	0.058
	6	0.171	0.043	0.078
	7	0.306	0.057	0.078
	8	0.220	0.057	0.087
	9	0.330	0.086	0.155
	10	0.208	0.100	0.291
	11	0.086	0.100	0.350
	12	0.098	0.114	0.301
	13	0.073	0.043	0.058
	14	0.061	0.071	0.146
Dimensi Loyalitas	1	0.416	0.486	0.330
	2	0.086	0.300	0.204
	3	0.233	0.272	0.185
	4	0.257	0.300	0.204
	5	0.477	0.557	0.379
	6	0.049	0.157	0.107
	7	0.073	0.157	0.107
	8	0.073	0.157	0.107
	9	0.049	0.171	0.117

Matriks R ini kemudian dikalikan dengan bobot kriteria yang telah didapatkan sebelumnya dari AHP, sehingga menghasilkan matriks V. Matriks V ini ditujukan untuk mendapatkan solusi ideal positif  $V^+$  dan solusi ideal negatif  $V^-$  untuk setiap alternatif.

Tabel 4. 7 Matriks V

KRITERIA		ALTERNATIF		
		EES PLN Pusat	EES PLN Distribusi Jatim	ESS dan EES PLN Distribusi Jatim
Dimensi Kepuasan Kerja	1	0.005	0.002	0.002
	2	0.015	0.017	0.035
	3	0.017	0.011	0.034
	4	0.001	0.001	0.001
	5	0.011	0.002	0.003
	6	0.009	0.002	0.004
	7	0.022	0.004	0.006
	8	0.014	0.004	0.005
	9	0.032	0.008	0.015
	10	0.022	0.011	0.031
	11	0.009	0.010	0.035
	12	0.009	0.011	0.028
	13	0.002	0.001	0.002
	14	0.003	0.004	0.007
Dimensi Loyalitas	1	0.084	0.098	0.067
	2	0.008	0.030	0.020
	3	0.027	0.031	0.021
	4	0.033	0.038	0.026
	5	0.110	0.129	0.088
	6	0.003	0.008	0.006
	7	0.004	0.009	0.006
	8	0.004	0.009	0.006
	9	0.003	0.010	0.007
V <sup>+</sup>		0.110	0.129	0.088
V <sup>-</sup>		0.001	0.001	0.001

Setelah ditemukan solusi ideal positif  $V^+$  dan solusi ideal negatif  $V^-$  untuk setiap alternatif, maka dapat ditentukan jarak alternatif dengan dengan solusi ideal positif dan solusi ideal negatif.

Tabel 4. 8 Jarak Alternatif dengan Solusi Ideal Positif

KRITERIA	ALTERNATIF			
	EES PLN Pusat	EES PLN Distribusi Jatim	ESS dan EES PLN Distribusi Jatim	
Dimensi Kepuasan Kerja	1	0.011	0.016	0.007
	2	0.009	0.012	0.003
	3	0.009	0.014	0.003
	4	0.012	0.016	0.007
	5	0.010	0.016	0.007
	6	0.010	0.016	0.007
	7	0.008	0.016	0.007
	8	0.009	0.016	0.007
	9	0.006	0.014	0.005
	10	0.008	0.014	0.003
	11	0.010	0.014	0.003
	12	0.010	0.014	0.004
	13	0.012	0.016	0.007
	14	0.011	0.016	0.006
Dimensi Loyalitas	1	0.001	0.001	0.000
	2	0.010	0.010	0.005
	3	0.007	0.009	0.004
	4	0.006	0.008	0.004
	5	0.000	0.000	0.000
	6	0.012	0.014	0.007
	7	0.011	0.014	0.007
	8	0.011	0.014	0.007
	9	0.012	0.014	0.007
Jumlah	0.205	0.296	0.116	
Di <sup>+</sup>	0.453	0.544	0.340	

Tabel 4. 9 Jarak Alternatif dengan Solusi Ideal Negatif

KRITERIA		ALTERNATIF		
		EES PLN Pusat	EES PLN Distribusi Jatim	ESS dan EES PLN Distribusi Jatim
Dimensi Kepuasan Kerja	1	0.000	0.000	0.000
	2	0.000	0.000	0.001
	3	0.000	0.000	0.001
	4	0.000	0.000	0.000
	5	0.000	0.000	0.000
	6	0.000	0.000	0.000
	7	0.000	0.000	0.000
	8	0.000	0.000	0.000
	9	0.001	0.000	0.000
	10	0.000	0.000	0.001
	11	0.000	0.000	0.001
	12	0.000	0.000	0.001
	13	0.000	0.000	0.000
	14	0.000	0.000	0.000
Dimensi Loyalitas	1	0.007	0.009	0.004
	2	0.000	0.001	0.000
	3	0.001	0.001	0.000
	4	0.001	0.001	0.001
	5	0.012	0.016	0.007
	6	0.000	0.000	0.000
	7	0.000	0.000	0.000
	8	0.000	0.000	0.000
	9	0.000	0.000	0.000
Jumlah		0.023	0.030	0.018
Di		0.153	0.173	0.135

Langkah terakhir dalam TOPSIS adalah menghitung kedekatan relatif terhadap ide dan mengurutkan solusi alternatif berdasarkan peringkat dengan Persamaan (7). Berdasarkan indeks  $C_i$  yang terdapat pada Tabel 4.8, nilai indeks  $C_i$  terbesar diperoleh alternatif ketiga, yakni ESS dan EES PLN Distribusi Jatim. Hal ini menunjukkan bahwa alternatif inilah yang menjadi pilihan rancangan kuesioner perbaikan.

Tabel 4. 10 Hasil Perhitungan Kedekatan Relatif Terhadap Ide

Alternatif	Di+	Di-	Ci
EES PLN Pusat	0.453	0.153	0.253
EES PLN Distribusi Jatim	0.544	0.173	0.241
ESS dan EES PLN Distribusi Jatim	0.34	0.135	0.284

### 4.3 Pengumpulan Data Kuesioner

Setelah diketahui bahwa ESS dan EES PLN Distribusi Jatim merupakan alternatif rancangan kuesioner terbaik, langkah selanjutnya adalah membuat kuesioner tersebut. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, bila rancangan kuesioner ini terpilih, maka dimensi kepuasan kerja akan terdiri dari dua pertanyaan dan dimensi loyalitas terdiri dari satu pertanyaan. Akan tetapi, rancangan kuesioner ini perlu diukur validitas dan reliabilitasnya. Oleh karena itu, kuesioner kemudian disebarikan di lingkungan kantor PLN Distribusi Jawa Timur. Dengan jumlah pegawai yang bekerja di kantor ini sebanyak 280, maka diambil sampel sebanyak 140 orang.

#### 4.3.1 Uji Kecukupan Data

Untuk meyakinkan bahwa sampel yang diambil telah cukup, maka dilakukan uji kecukupan data. Dari rekap hasil *Employee Satisfaction Survey* diketahui bahwa standar deviasi data adalah sebesar 0.87. Dengan memasukkan angka ini pada

Persamaan (8) maka akan diperoleh jumlah sampel yang seharusnya. Ada pun perhitungannya sebagai berikut:

$$n = \left( \frac{Z_{\alpha} \cdot S}{e} \right)^2 = \left( \frac{1.645 \times 0.87}{0.15} \right)^2 = 92$$

dimana :  $n$  = ukuran sampel yang sebenarnya

$Z_{\alpha}$  = nilai alfa 0,05 maka  $z$  nya 1.645

$S$  = standar deviasi

Jumlah sampel yang harus diambil adalah sebesar 92 buah. Sampel yang telah diambil berjumlah 140, maka data *Employee Satisfaction Survey* dapat dikatakan cukup.

Sementara itu, dari rekap hasil *Employee Engagement Survey* diketahui bahwa standar deviasi data adalah sebesar 0.82. Angka ini kemudian dimasukkan ke dalam persamaan yang sama untuk mendapatkan jumlah sampel yang seharusnya diambil.

$$n = \left( \frac{Z_{\alpha} \cdot S}{e} \right)^2 = \left( \frac{1.645 \times 0.82}{0.15} \right)^2 = 81.6$$

Jumlah sampel yang harus diambil adalah sebesar 82 buah. Sampel yang telah diambil berjumlah 140, maka data *Employee Engagement Survey* dapat dikatakan cukup.

#### 4.3.2 Uji Validitas Data

Validitas berarti sejauh mana ketetapan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi ukurnya. Uji validitas berarti prosedur pengujian untuk melihat apakah alat ukur yang berupa kuisioner dapat mengukur dengan cermat atau tidak. Pada uji validitas kali ini digunakan  $r_{\text{tabel}}$  yaitu 0,175, diperoleh dengan  $dF$  adalah jumlah pertanyaan  $n$  dikurangi 2 yaitu 138.

Dengan  $H_0$  = pertanyaan tidak valid, dan

$H_1$  = pertanyaan valid

dimana bila  $r_{\text{hitung}}$  lebih besar daripada  $r_{\text{tabel}}$  maka kesimpulan tolak  $H_0$ .

Berikut adalah hasil perhitungan  $r_{hitung}$  menggunakan *Excel* dan perbandingannya dengan  $r_{tabel}$  untuk menghasilkan keputusan akan valid tidaknya pertanyaan pada kuesioner:

Tabel 4. 11 Uji Validitas terhadap Pertanyaan ESS

No.		$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keputusan
1	a	0.604	0.175	Valid
	B	0.519	0.175	Valid
2	A	0.473	0.175	Valid
	B	0.507	0.175	Valid
3	A	0.464	0.175	Valid
	B	0.472	0.175	Valid
4	A	0.457	0.175	valid
	B	0.351	0.175	valid
5	A	0.462	0.175	valid
	B	0.358	0.175	valid
6	a	0.553	0.175	valid
	b	0.388	0.175	valid
7	a	0.472	0.175	valid
	b	0.405	0.175	valid
8	a	0.6	0.175	valid
	b	0.497	0.175	valid
9	a	0.627	0.175	valid
	b	0.593	0.175	valid
10	a	0.361	0.175	valid
	b	0.54	0.175	valid
11	a	0.386	0.175	valid
	b	0.436	0.175	valid
12	a	0.313	0.175	valid
	b	0.402	0.175	valid
13	a	0.543	0.175	valid
	b	0.562	0.175	valid
14	a	0.498	0.175	valid
	b	0.547	0.175	valid

Tabel 4. 12 Uji Validitas terhadap Pertanyaan EES

EES	r hitung	r tabel	Keputusan
1	0.703775	0.175	valid
2	0.674356	0.175	valid
3	0.639611	0.175	valid
4	0.657700	0.175	valid
5	0.606200	0.175	valid
6	0.534189	0.175	valid
7	0.478944	0.175	valid
8	0.656816	0.175	valid
9	0.528755	0.175	valid

#### 4.3.3 Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas pada umumnya menyangkut mengenai ketepatan alat ukur sehingga merupakan suatu istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulang berulang kali. Nilai  $r_{hitung}$  didapat dari pengolahan *software* SPSS dengan metode *Cronbach's Alpha* dan dibandingkan dengan r tabel yaitu 0,55.

Dengan  $H_0$  = pertanyaan tidak reliabel, dan  
 $H_1$  = pertanyaan reliabel

dimana bila r hitung lebih besar daripada r tabel maka kesimpulan tolak  $H_0$ .

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas terhadap Pertanyaan *Employee Satisfaction Survey*

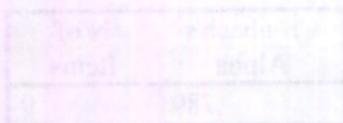
Cronbach's Alpha	N of Items
.873	28

Dari hasil perhitungan dengan SPSS, didapatkan nilai  $r_{hitung}$  untuk ESS yaitu 0,873 lebih besar dari  $r_{tabel}$  yaitu 0,175, maka kesimpulan tolak  $H_0$  yang berarti pertanyaan reliabel. Sedangkan nilai  $r_{hitung}$  untuk EES adalah 0,789. Nilai ini juga lebih besar daripada  $r_{tabel}$  yaitu 0,175, berarti pertanyaan pada kuesioner EES reliabel.

Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas terhadap Pertanyaan *Employee Engagement Survey*

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	9

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*



## BAB V ANALISIS DAN INTERPETASI DATA

### 5.1 Analisis Perancangan Kuesioner

#### 5.1.1 Analisis Pembobotan Kriteria dengan Analytical Hierarchy Process

Pembobotan yang diberikan para ahli pada dimensi kepuasan kerja menghasilkan bobot tertinggi sebesar 0.11. Nilai ini merupakan nilai bobot dari tiga kriteria, yakni pekerjaan yang berarti, otonomi/peran pengambilan keputusan serta ketersediaan material kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa para manajer menginginkan kriteria tersebut untuk dimasukkan ke dalam kuesioner ESS. Kriteria “pekerjaan yang berarti” dan “otonomi/peran pengambilan keputusan” merupakan kriteria yang dapat mengukur kepuasan individu terhadap tugas yang diberikan. Kedua kriteria ini juga memiliki keterkaitan secara tidak langsung dengan komitmen pegawai terhadap pekerjaan, sehingga menarik diketahui, mengingat saat ini PT. PLN Distribusi Jawa Timur membutuhkan loyalitas pegawai yang tinggi. Sedangkan kriteria “ketersediaan material kerja” merupakan kriteria yang dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk menilai komitmen perusahaan terhadap penyediaan fasilitas pendukung kerja yang dapat mendorong pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan baik sebagai hubungan timbal balik di antara keduanya.

Dimensi kepuasan kerja menghasilkan bobot terendah sebesar 0.03, yang dimiliki kriteria “tantangan kerja” dan “organisasi”. Yang dapat menjadi alasan pemberian bobot yang rendah terhadap kedua kriteria ini adalah tingkat signifikansi yang rendah terhadap manajemen unjuk kerja yang diterapkan saat ini, yang lebih menitikberatkan dalam pengerjaan tugas individu sesuai fungsi dan jabatannya.

Dengan terpilihnya beberapa kriteria seperti “pekerjaan yang berarti”, “otonomi/peran pengambilan keputusan”, dan “ketersediaan material kerja” sebagai kriteria yang dianggap penting oleh para manajer untuk disertakan dalam pengukuran

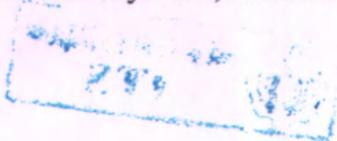
kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kriteria-kriteria yang terdapat pada EES PT. PLN (Persero) bukanlah merupakan kriteria kepuasan yang diprioritaskan dalam pengukuran kepuasan kerja ini. Hal ini dikarenakan ketiga kriteria tersebut tidak terdapat pada EES PT. PLN (Persero). Dengan kata lain, kuesioner EES PT. PLN (Persero) sudah tidak relevan lagi untuk diterapkan di PT. PLN Distribusi Jawa Timur.

Nilai bobot tertinggi pada dimensi loyalitas menunjukkan nilai yang lebih tinggi daripada dimensi kepuasan kerja, yakni bobot kriteria penilaian bahwa perusahaan dapat menjadi inspirasi dalam memberikan yang terbaik sebesar 0.23 diikuti kriteria kepedulian terhadap masa depan perusahaan dengan bobot 0.20 di tempat kedua. Hal ini berarti bahwa perusahaan menginginkan kecintaan individu terhadap perusahaan sebagai landasan dalam melakukan pekerjaan, karena bila demikian, pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan.

### 5.1.2 Analisis Pembobotan Alternatif

Dalam pemberian bobot kinerja masing-masing alternatif terhadap setiap kriteria, nilai kinerja tertinggi diberikan alternatif pertama, kedua, dan ketiga pada kriteria "penilaian bahwa perusahaan dapat menjadi inspirasi dalam memberikan yang terbaik" pada dimensi loyalitas dengan nilai 0.039. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya kriteria ini menjadi tolak ukur awal loyalitas pegawai terhadap perusahaan yang merupakan tujuan diadakan penilaian loyalitas pegawai ini.

Nilai kinerja terendah diberikan alternatif pertama pada kriteria "tantangan kerja" dengan nilai 0.03. Nilai kinerja terendah diberikan alternatif kedua pada lima kriteria pada dimensi kepuasan dengan nilai 0.03 disebabkan alternatif kedua, yakni EES PLN Distribusi Jatim yang dirancang sebagai revisi terhadap kriteria yang digunakan EES PLN Pusat, dimana seluruh kriteria yang digunakan sesungguhnya adalah kriteria untuk ESS, maka nilai kinerja yang tinggi hampir seluruhnya diberikan pada dimensi loyalitas. Alternatif ketiga memberikan nilai terendah



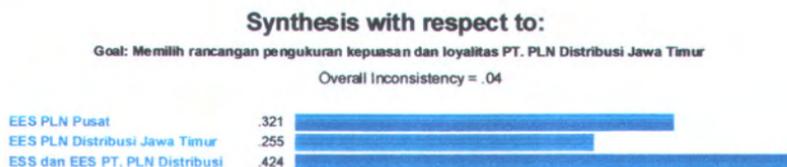
pada tiga kriteria pada dimensi kepuasan dengan nilai 0.06, karena kuesioner EES PLN Pusat memiliki pertanyaan yang lebih banyak untuk beberapa kriteria pada dimensi kepuasan. Hal ini menunjukkan arah kepentingan masing-masing kriteria tersebut.

### 5.1.3 Analisis Pemilihan Alternatif dengan TOPSIS

Tujuan dilakukannya pemilihan alternatif dengan TOPSIS adalah untuk mengurangi subyektivitas yang diperoleh dari *expert judgement* pada AHP dengan adanya normalisasi matriks kinerja alternatif terhadap masing-masing kriteria. Pemilihan alternatif dilakukan dengan membandingkan nilai rasio kedekatan relatif terhadap ide ( $C_i$ ). Nilai  $C_i$  yang paling tinggi di antara alternatif-alternatif yang ada akan menjadi pilihan dalam pengambilan keputusan.

Dengan nilai  $C_i$  paling tinggi di antara dua alternatif lainnya, alternatif ketiga yakni ESS dan EES PT. PLN Distribusi Jawa Timur menjadi alternatif kuesioner yang pula dipilih menjadi kuesioner perbaikan dengan nilai sebesar 0.284. Dari nilai  $C_i$  ini diketahui pula bahwa alternatif ketiga lebih baik daripada alternatif pertama, yakni EES PT. PLN Pusat. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner tersebut sudah tidak relevan dengan kondisi PT. PLN Distribusi Jawa Timur.

Hasil perbandingan ini sesungguhnya hampir serupa dengan ranking alternatif yang dihasilkan oleh *Expert Choice* seperti yang ditampilkan pada diagram berikut ini:



Gambar 5. 1 Diagram Perbandingan Alternatif Rancangan Kuesioner pada *Expert Choice*



Dengan terpilihnya alternatif ketiga, yakni kuesioner ESS dan EES PT. PLN Distribusi Jawa Timur, maka perbaikan kuesioner EES PT. PLN Pusat telah sesuai dengan teori Malcolm Baldrige dapat dilakukan, yakni pengukuran *workforce focus* terdiri dari dua macam pengukuran, yakni *employee satisfaction* dan *employee engagement*.

## 5.2 Analisis Uji Statistik

### 5.2.1 Analisis Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data dilakukan untuk mengetahui jumlah sampel yang seharusnya digunakan dalam pengambilan data. Dari uji kecukupan data pada kuesioner EES dihasilkan jumlah kuesioner yang harus disebar adalah sebanyak 92, sedangkan dari uji kecukupan data pada kuesioner ESS didapatkan jumlah 82 kuesioner. Oleh karena kedua kuesioner tersebut akan disebar pada responden yang sama, maka diambil nilai terbesar, yakni 92 kuesioner. Nilai ini lebih kecil daripada kuesioner yang telah disebar, maka data yang diperoleh telah memenuhi uji kecukupan data.

### 5.2.2 Analisis Uji Validitas Data

Uji validitas merupakan prosedur pengujian untuk melihat apakah alat ukur yang berupa kuisioner dapat mengukur dengan cermat atau tidak. Pada uji validitas kali ini digunakan  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$ .  $r_{hitung}$  didapat dari perhitungan excel.  $r_{tabel}$  didapat dengan melihat tabel  $r$  dengan derajat kebebasan ( $df$ ) yang diperoleh dari jumlah pertanyaan dikurangi 2 yaitu 138 dan didapatkan nilai 0,175.

Dari uji ini, diperoleh kesimpulan bahwa seluruh pertanyaan telah valid dan layak untuk dilakukan uji reliabilitas pada tahap selanjutnya.

### 5.2.3 Analisis Uji Reabilitas Data

Uji reliabilitas data dilakukan setelah uji validitas data, Nilai yang didapat menyatakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Nilai  $r$

didapat dari pengolahan *software* SPSS dengan metode *Cronbach's Alpha* dan dibandingkan dengan  $r$  tabel yaitu 0,175.

Dari uji reliabilitas yang dilakukan terhadap semua pertanyaan yang lolos uji validitas didapatkan nilai  $r$  hitung untuk ESS yaitu 0,873, lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$  yaitu 0,175, maka kesimpulan tolak  $H_0$  yang berarti pertanyaan reliabel. Sedangkan nilai  $r_{\text{hitung}}$  untuk EES adalah 0,789. Nilai ini juga lebih besar daripada  $r_{\text{tabel}}$  yaitu 0,175, berarti pertanyaan pada kuesioner EES dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

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

1. Kuesioner EES PT. PLN (Persero) sudah tidak relevan lagi untuk diterapkan di PT. PLN Distribusi Jawa Timur, dibuktikan dengan terpilihnya beberapa kriteria seperti “pekerjaan yang berarti”, “otonomi/peran pengambilan keputusan”, dan “ketersediaan material kerja” sebagai kriteria yang dianggap penting oleh para manajer untuk disertakan dalam pengukuran kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kriteria-kriteria yang terdapat pada EES PT. PLN (Persero) bukanlah merupakan kriteria kepuasan yang diprioritaskan dalam pengukuran kepuasan kerja ini. Hal ini dikarenakan ketiga kriteria tersebut tidak terdapat pada EES PT. PLN (Persero).
2. Rancangan kuesioner yang terpilih sebagai perbaikan dari kuesioner EES PT. PLN Pusat, yakni kuesioner alternatif ketiga, ESS dan EES PT. PLN Distribusi Jawa Timur telah terdiri dari dua macam pengukuran, *employee satisfaction* dan *employee engagement* serta telah mencakup kriteria-kriteria yang diprioritaskan oleh para manajer PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. Dengan kata lain, rancangan kuesioner ESS dan EES PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur telah sesuai dengan teori Malcolm Baldrige dan kondisi internal PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.

## 6.2 Saran

Adapun saran yang dapat diajukan untuk penelitian mengenai tingkat kepuasan kerja dan loyalitas pegawai berikutnya diharapkan dapat diidentifikasi hubungan langsung antara dua variabel tersebut sebelum dilakukan perancangan kuesioner ESS dan EES.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badri, M. A. (2001). "A Combined AHP - GP Model for Quality Control Systems". *International Journal of Production Economics* 72 , 27-40.
- Chakladar, N. D., & Chakraborty, S. (2008). A Combined TOPSIS-AHP-Method-Based Approach for Non Traditional Machining Processes Selection. **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture Volume 222, pp. 1613-1623.** Professional Engineering Publishing.
- Dessler, G. (1984). *Personnel Management*. Reston Publishing Company, Inc.
- Dewi, W. A. (2009). Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Fuboru Indonesia Cabang Yogyakarta. **Skripsi Universitas Muhammadiyah Surakarta.**
- Didik, H. (2009). Analisis Pengaruh Hubungan Karyawan (Employee Relation) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Menara Kartika Buana di Karanganyar. **Skripsi Universitas Muhammadiyah Surakarta.**
- Dunford, R. W. (1992). *Organisational Behaviour : An Organisational Analysis Perspective*. Melbourne: Addison Wesley Longman Australia Pty. Ltd.
- Harter, J. K., F.L. Schmidt & E.A. Killham (2003). *Employee Engagement, Satisfaction and Bussines-Unit-Level Outcomes : A Meta-Analysis*. Omaha: The Gallup Organization.

- Herzberg, F. (1966). *Work and The Nature of Man*. New York: World Publishing.
- Jewell, L. N. & Marc Siegall (1990). *Contemporary Industrial / Organizational Psychology*. Minnesota: West Publishing Company.
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (1992). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kawuryan, A. L. (2009). Analisis Hubungan Antara Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus : Kartika Graha Hotel Malang). **Tugas Akhir Jurusan Teknik Industri ITS.**
- Mahmoodzadeh, S., J. Shahrabi, M. Pariazar & M. S. Zaeri (2007). Project Selection by Using Fuzzy AHP and TOPSIS Technique. *International Journal of Human and Social Sciences* 1:3 , 135-140.
- Martoyo, S. (1987). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BFPE.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- PT. PLN (Persero). (2008). *Light For A Greener Future: Annual Report 2008*. Jakarta: PT. PLN (Persero).

- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Saaty, T. (1988). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: Pegamon Press.
- Sadikin, I. (2009). *Bunga Rampai Kriteria Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Bandung: Lembayung Center Indonesia.
- Tatham, R. L., Hair, J. F., Anderson, R. E., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- The AOE Group. (2007). *Employee Satisfaction Survey*. The AOE Group.
- Towers Perrin. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*. Towers Perrin.
- Walpole, R. E., & Myers, R. H. (1989). *Probability And Statistics for Engineers And Scientist*. Macmillan Publishing Co., Inc.
- Yoon, K., & Hwang, C. L. (1981). *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications: A State-Of-The-Art Survey*. Berlin: Springer-Verlag.
- PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. (2009). *Profil PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur*, <URL: [http://www.plnjatim.co.id/red/?m=profil&p=profil\\_pln\\_jatim](http://www.plnjatim.co.id/red/?m=profil&p=profil_pln_jatim)>, diakses tanggal 21 Juni 2010.

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## LAMPIRAN

### Lampiran A. Kuesioner

#### Lampiran A. 1 Kuesioner Employee Engagement Survey PT. PLN (Persero)

No	Pernyataan	1	2	3	4
<b>A</b>	<b>Kepuasan Dalam Pengalaman Sehari-hari</b>				
1	Saya merasa puas dan senang melakukan tugas pekerjaan saya saat ini				
2	Tempat saya bekerja adalah tempat yang menyenangkan				
3	Saya merasa yakin bahwa prosedur/sistem Manajemen SDM Perusahaan telah ditetapkan dan dilaksanakan dengan baik (Terbuka, konsisiten dan adil)				
4	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi saya secara penuh				
5	Saya mendapat penghargaan yang sesuai atas prestasi kerja saya				
<b>B</b>	<b>Kepuasan Dalam Dukungan Karir</b>				
6	Saya memiliki kesempatan membicarakan bersama Atasan mengenai pengembangan karir saya melalui sistem penilaian kinerja yang berlaku (MUK)				
7	Saya tahu apa yang harus saya lakukan untuk menjadi sukses di tempat kerja				
8	Saya mendapat kesempatan mengikuti pelatihan yang saya				

	perlu untuk meningkatkan kompetensi saya				
9	Saya bersama Atasan saya merencanakan dan memastikan pelatihan yang saya perlukan untuk menangani pekerjaan di masa mendatang				
10	Dalam enam bulan terakhir ini Atasan saya mengajak saya berbicara tentang kemajuan prestasi kerja saya				
<b>C</b>	<b>Kepuasan Bagaimana Saya Dikembangkan</b>				
11	Atasan langsung saya dapat melakukan penilaian yang objektif terhadap prestasi kerja masing-masing anak buah				
12	Saya memiliki cukup kebebasan untuk membuat keputusan yang saya butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan				
13	Apabila saya menemui kesulitan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya mendapat kesempatan menemui Atasan Langsung saya untuk membicarakan kesulitan tersebut				
14	Saya mampu memberikan umpan balik atau saran sebagai bukti kepedulian saya atas suatu masalah yang saya ketahui				
15	Saya merasa yakin akan mendapat bimbingan/perhatian yang sama dari setiap Atasan langsung saya				
<b>D</b>	<b>Kepuasan Dengan Kepemimpinan</b>				

16	Para pejabat di lingkungan kerja saya benar-benar melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang dikatakan				
17	Saya percaya pada arah yang dituju oleh Perusahaan				
18	Manajemen kami memberikan arahan/pelatihan yang jelas kepada setiap pegawai untuk dapat sukses dalam bekerja				
19	Manajemen menerima pegawai baru yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan perusahaan, sehingga dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan				
20	Dengan mengetahui tujuan/misi perusahaan, saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan adalah penting				
<b>E</b>	<b>Kepuasan Dengan Komunikasi</b>				
21	Komunikasi antar pegawai di perusahaan tempat saya bekerja berlangsung dengan baik				
22	Saya menerima informasi yang saya butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan				
23	Pendapat/gagasan saya mendapat perhatian dari teman-teman sekerja dan Atasan saya				
24	Saya tahu bahwa prestasi kerja saya mempunyai andil untuk pencapaian tujuan perusahaan				
25	Saya tahu apa yang diharapkan perusahaan / manajemen dari pekerjaan saya				

F	Kepuasan Terhadap Lingkungan Kerja				
26	Saya mendapat perlengkapan kerja yang memadai sesuai yang diperlukan saat mengerjakan suatu pekerjaan				
27	Rekan kerja saya memiliki niat dan semangat untuk mendapatkan hasil yang terbaik dalam melakukan pekerjaan				
28	Saya memiliki teman di kantor yang siap dan bersedia mambantu bilamana saya mempunyai kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan				
29	Saya mendapat bantuan/bimbingan yang saya perlukan dari departemen/bidang lain untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya				
30	Pegawai ditempat saya bekerja, dapat saling menghargai dan menghormati satu sama lain				

## Lampiran A.2 Kuesioner Expert Judgement

### PENGANTAR SURVEY

Yth. Bapak /Ibu Pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur,

Berkaitan dengan topik tugas akhir saya yang berjudul “Analisis Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi dengan Pendekatan *Structural Equation Modelling* di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur”, maka saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Andina Syahnaz  
NRP : 2506 100 132  
Jurusan : Teknik Industri  
Universitas : Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
(ITS) Surabaya

memohon kepada Bapak/Ibu untuk bersedia menjadi responden dan dapat meluangkan waktunya untuk mengisi survey mengenai *employee satisfaction* dan *employee engagement* di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. Survey ini merupakan pengembangan dari Employee Engagement Survey yang telah dilakukan sebelumnya oleh PT. PLN (Persero). Adapun pengisian survey ini adalah dengan memberikan tanda check (V) di salah

satu kolom yang tersedia, dengan keterangan kolom sebagai berikut:

- 1 = sangat tidak penting
- 2 = tidak penting
- 3 = cukup penting
- 4 = penting
- 5 = sangat penting.

Demikian saya sampaikan, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu sekalian saya ucapkan terima kasih.

Surabaya, 17 Juni 2010

Andina Syahnaz

**DATA PRIBADI**

1. Tidak Diminta Nama Anda
2. Usia : \_\_\_\_\_  
tahun
3. Masa Kerja : \_\_\_\_\_  
tahun
4. Jenis kelamin : \*)
  1. Pria
  2. Wanita
5. Pendidikan terakhir : \*)
  1. SD/SMP
  2. SLTA
  3. D1/D2/D3/D4
  4. S1
  5. S2/S3
6. Level Kompetensi : \*)
  1. *Integration*
  2. *Advanced*
  3. *Optimization*
  4. *System*
  5. *Spesific*
  6. *Basic*

\*) Lingkari yang sesuai

### EMPLOYEE SATISFACTION SURVEY

No.	Dimensi Kepuasan Kerja	1	2	3	4	5
1	Pengalaman Sehari-hari					
2	Pekerjaan yang Berarti					
3	Otonomi / Peran Pengambilan Keputusan					
4	Tantangan Kerja					
5	Dukungan Karir					
6	Pengembangan Karir					
7	Kepemimpinan					
8	Komunikasi					
9	Lingkungan Kerja					
10	Ketersediaan Material Kerja					
11	Gaji					
12	Tunjangan Perusahaan					
13	Organisasi					
14	Keamanan					

### EMPLOYEE ENGAGEMENT SURVEY

No.	Dimensi Komitmen Kerja	1	2	3	4	5
1	Kepedulian terhadap masa depan perusahaan					
2	Kebanggaan bekerja di perusahaan					
3	Rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan					
4	Penilaian bahwa perusahaan adalah tempat bekerja yang baik					
5	Penilaian bahwa perusahaan dapat menjadi inspirasi dalam memberikan yang terbaik					
6	Pemahaman bahwa departemen yang menaungi berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan					
7	Pemahaman individu bahwa masing-masing memiliki kontribusi dalam pencapaian visi dan misi perusahaan					
8	Motivasi diri dalam membantu menyukseskan perusahaan					
9	Kemauan dalam melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan					

### **Lampiran A.3 Kuesioner ESS dan EES PT. PLN Distribusi Jawa Timur**

#### **PENGANTAR SURVEY**

Yth. Bapak /Ibu Pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur,

Berkaitan dengan topik tugas akhir saya yang berjudul “Analisis Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi dengan Pendekatan *Structural Equation Modelling* di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur”, maka saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Andina Syahnaz  
NRP : 2506 100 132  
Jurusan : Teknik Industri  
Universitas : Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
(ITS) Surabaya

memohon kepada Bapak/Ibu untuk bersedia menjadi responden dan dapat meluangkan waktunya untuk mengisi survey mengenai *employee satisfaction* dan *employee engagement* di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. Survey ini merupakan pengembangan dari Employee Engagement Survey yang telah dilakukan sebelumnya oleh PT. PLN (Persero). Adapun pengisian survey ini adalah dengan memberikan tanda check (V) di salah

satu kolom yang tersedia, dengan keterangan kolom sebagai berikut:

1 = sangat tidak setuju

2 = tidak setuju

3 = cukup setuju

4 = setuju

5 = sangat setuju

Demikian saya sampaikan, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu sekalian saya ucapkan terima kasih.

Surabaya, 17 Juni 2010

Andina Syahnaz

**DATA PRIBADI**

1. Tidak Diminta Nama Anda
2. Usia : \_\_\_\_\_  
tahun
3. Masa Kerja : \_\_\_\_\_  
tahun
4. Jenis kelamin : \*)
  1. Pria
  2. Wanita
5. Pendidikan terakhir : \*)
  1. SD/SMP
  2. SLTA
  3. D1/D2/D3/D4
  4. S1
  5. S2/S3
6. Level Kompetensi : \*)
  1. *Integration*
  2. *Advanced*
  3. *Optimization*
  4. *System*
  5. *Spesific*
  6. *Basic*

\*) Lingkari yang sesuai

## EMPLOYEE SATISFACTION SURVEY

No.	Dimensi Kepuasan Kerja	1	2	3	4	5
1	<b>Pengalaman Sehari-hari</b>					
	Saya merasa puas dan senang melakukan tugas pekerjaan saya saat ini					
	Tempat saya bekerja adalah tempat yang menyenangkan					
2	<b>Pekerjaan yang Berarti</b>					
	Saya merasa tugas yang saya emban saat ini sesuai dengan fungsi saya dalam departemen					
	Saya merasa beban kerja saya saat ini sesuai dengan fungsi saya dalam departemen					
3	<b>Otonomi / Peran Pengambilan Keputusan</b>					
	Saya memiliki cukup kebebasan untuk membuat keputusan yang saya butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan					
	Saya diberi kesempatan dalam menyelesaikan suatu masalah yang saya ketahui					
4	<b>Tantangan Kerja</b>					
	Saya dipercaya atasan untuk melaksanakan tugas yang belum pernah saya lakukan sebelumnya					
	Saya dipercaya atasan untuk melaksanakan tugas yang penuh resiko					
5	<b>Dukungan Karir</b>					
	Saya memiliki kesempatan membicarakan bersama atasan mengenai pengembangan					

	karir saya				
	Dalam enam bulan terakhir ini atasan saya mengajak saya berbicara tentang kemajuan prestasi kerja saya				
6	<b>Pengembangan Karir</b>				
	Saya mendapat kesempatan mengikuti pelatihan yang saya perlukan untuk meningkatkan kompetensi saya				
	Saya mendapat kesempatan melanjutkan pendidikan untuk meningkatkan kompetensi saya				
7	<b>Kepemimpinan</b>				
	Para pejabat di lingkungan kerja saya benar-benar melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang dikatakan				
	Atasan langsung saya dapat melakukan penilaian yang objektif terhadap prestasi kerja masing-masing anak buah				
8	<b>Komunikasi</b>				
	Komunikasi antar pegawai di perusahaan tempat saya bekerja berlangsung berlangsung dengan baik				
	Saya menerima informasi yang saya butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan				
9	<b>Lingkungan Kerja</b>				
	Rekan kerja saya memiliki niat dan semangat untuk mendapatkan hasil yang terbaik dalam melakukan pekerjaan				
	Saya memiliki teman di kantor yang siap dan bersedia membantu bilamana saya mempunyai kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan				
10	<b>Ketersediaan Material Kerja</b>				

	Saya mendapat perlengkapan kerja yang memadai sesuai yang diperlukan saat mengerjakan suatu pekerjaan					
	Saya mendapat ruang kerja yang nyaman					
11	<b>Gaji</b>					
	Penghasilan yang saya dapatkan sesuai dengan fungsi dan jabatan saya					
	Saya mendapatkan penghasilan yang cukup baik dibandingkan dengan rekan saya di perusahaan lain yang sama					
12	<b>Tunjangan Perusahaan</b>					
	Saya mendapatkan jaminan kesehatan yang baik untuk keluarga saya					
	Saya mendapatkan tunjangan cuti, cuti besar, bonus, winduan yang cukup baik					
13	<b>Organisasi</b>					
	Saya percaya pada arah yang dituju oleh Perusahaan					
	Saya merasa yakin bahwa prosedur/sistem manajemen perusahaan telah ditetapkan dan dilaksanakan dengan baik					
14	<b>Keamanan</b>					
	Lingkungan kantor telah dilengkapi dengan sistem keamanan yang cukup baik					
	Saya tidak merasa khawatir dalam menyimpan barang-barang pribadi saya di kantor					

## EMPLOYEE ENGAGEMENT SURVEY

No.	Dimensi Komitmen Kerja	1	2	3	4	5
1	Saya peduli terhadap masa depan perusahaan					
2	Saya merasa bangga bekerja di perusahaan ini					
3	Saya merasa bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan					
4	Saya menilai bahwa perusahaan ini adalah tempat bekerja yang baik					
5	Perusahaan ini menjadi inspirasi saya dalam memberikan yang terbaik					
6	Departemen yang menaungi saya berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan					
7	Saya paham bahwa saya memiliki peran dalam pencapaian visi dan misi perusahaan					
8	Saya termotivasi secara personal dalam membantu menyukseskan perusahaan					
9	Saya memiliki kemauan dalam melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan/ditugaskan					

**Lampiran B. Data Kuesioner****Lampiran B.1 Data Responden Expert Judgement**

<b>Data Responden</b>			
A	Usia	53	50
B	Masa kerja	27	30
C	Jenis Kelamin	Pria	Pria
D	Pendidikan Terakhir	5	2
E	Level Kompetensi	2	5
No.	Dimensi Kepuasan Kerja		
1	Pengalaman Sehari-hari	4	4
2	Pekerjaan yang Berarti	5	4
3	Otonomi / Peran Pengambilan Keputusan	4	5
4	Tantangan Kerja	5	2
5	Dukungan Karir	4	4
6	Pengembangan Karir	4	4
7	Kepemimpinan	4	5
8	Komunikasi	4	4
9	Lingkungan Kerja	4	5
10	Ketersediaan Material Kerja	4	5
11	Gaji	4	5
12	Tunjangan Perusahaan	4	5
13	Organisasi	4	3
14	Keamanan	4	4
No.	Dimensi Komitmen Kerja		
1	Kepedulian terhadap masa depan perusahaan	5	5
2	Kebanggaan bekerja di perusahaan	5	4
3	Rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4

4	Penilaian bahwa perusahaan adalah tempat bekerja yang baik	5	4
5	Penilaian bahwa perusahaan dapat menjadi inspirasi dalam memberikan yang terbaik	5	5
6	Pemahaman bahwa departemen yang menaungi berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan	4	4
7	Pemahaman individu bahwa masing-masing memiliki kontribusi dalam pencapaian visi dan misi perusahaan	4	4
8	Motivasi diri dalam membantu menyelesaikan perusahaan	4	4
9	Kemauan dalam melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan	4	4

**Lampiran B.2 Data Kepuasan Kerja Pegawai PT. PLN  
Distribusi Jawa Timur**

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

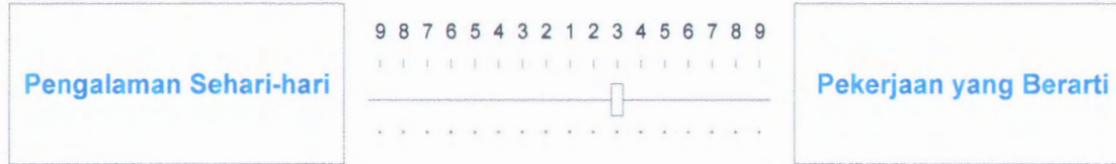


**Lampiran B.3 Data Loyalitas Pegawai PT. PLN Distribusi  
Jawa Timur**



No	Usia	Masa Kerja	Jenis Kelamin	Pendidikan	Kompetensi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah
1	36					3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
2	27	4	Pria	3	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	39	17	Pria	4	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	28	3	Pria	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	25	2	Wanita	3	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
6	25	5	Wanita	3	4	3	4	4	3	5	3	3	4	4	33
7	26	3	Pria	3	6	4	5	5	4	4	4	4	4	3	37
8	28	4	Pria	4	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
9	32	3	Pria	5	5	3	3	3	3	3	5	3	4	4	32
10	50	24	Pria	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	40
11	46	25	Pria	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
12	28	1	Wanita	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	4	38
13	32	7	Pria	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
14						4	4	4	4	5	5	4	5	4	39
15	44	25	Pria	4	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	31
16	26	2	Pria	3	6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
17	24	1	Wanita	4	6	4	4	4	3	4	3	3	4	4	33
18	41	20	Pria	2	6	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38
19	55	27	Pria	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
20	41	16	Pria	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
21	49	27	Pria	2	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	36
22						4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
23						4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
24	54	24	Pria	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
25	49	24	Pria	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
26	35	16				5	5	5	5	5	3	1	5	5	39
27	52	28	Wanita	3	5	5	5	5	5	5	3	1	4	4	37
28	49	28	Wanita	2	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	36
29	32	6	Pria	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	41
30	50	27	Wanita	2	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43
31	47	25	Wanita	2	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	41
32	43	18	Wanita	2	6	5	5	5	5	5	4	4	5	4	42
33	49	27	Wanita	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
34	52	30	Wanita	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
35	52	32	Pria	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
36	52	32	Wanita	2	5	3	3	4	4	3	4	5	5	5	35
37	49	27	Wanita	2	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34
38	43	17	Wanita	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
39	27	2	Wanita	3	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
40	25	1	Wanita	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
41	50	29	Wanita	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	39
42	48	25	Pria	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
43	47	25	Pria	5	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
44	32	8	Wanita	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	34
45	46	20	Pria	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
46	43	17	Wanita	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
47	49	28	Pria	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
48	50	28	Wanita	2	5	3	3	4	3	3	5	3	4	4	32
49	43	25	Wanita	2	5	3	4	4	3	5	3	3	4	4	33
50	40	20	Wanita	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
51	46	27	Pria	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
52	46	25	Wanita	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
53	29	2	Wanita	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
54	52	31	Pria	2	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	40
55	49	23	Wanita	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
56	47	20	Pria	2	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	29
57	50	28	Pria	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31
58	53	25	Pria	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	33
59	47	27	Pria	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	39
60	47	25	Pria	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	39
61	55	32	Pria	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
62	53	31	Wanita	2	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	38
63	54	34	Wanita	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39
64	47	19	Wanita	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
65	54	31	Pria	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
66	48	27	Wanita	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
67	45	19	Pria	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	3	36
68	47	25	Wanita	2	5	4	5	5	4	3	4	4	4	3	36
69	51	28	Wanita	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
70	47	25	Wanita	2	5	4	5	5	4	3	4	4	4	3	36
71	40	19	Wanita	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
72	25	5	Pria	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	22
73	35	15	Wanita	4	4	2	3	3	3	2	2	3	2	3	23
74	50	30	Pria	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	37
75	29	6	Pria	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	44
76	51	31	Wanita	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
77	22	1	Wanita	3	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
78	22	2	Pria	3	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
79	25	1	Pria	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
80	51	28	Pria	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
81	55	31	Wanita	2	5	1	3	2	2	3	2	2	2	3	20
82	24	2	Pria	3	6	1	3	2	2	3	2	2	2	3	20
83	25	1	Pria	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	4	27
84	25	1	Pria	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
85	48	27	Wanita	2	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	34
86	22	1	Wanita	3	6	4	4	3	4	3	3	4	4	4	33
87	24	1	Wanita	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	35
88	49	29	Pria	4	5	5	3	4	3	3	5	5	5	4	37
89	32	8	Pria	4	5	4	3	3	5	4	4	5	4	3	35
90	30	7	Wanita	4	5	4	4	3	3	3	3	5	5	5	35
91	27	4	Pria	4	6	4	3	5	4	3	5	3	3	5	35
92	40	19	Pria	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	4	33
93	25	2	Wanita	3	6	3	3	4	3	3	5	3	3	3	30
94	25	5	Wanita	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	5	31
95	27	3	Wanita	3	6	4	5	5	5	3	3	5	3	5	38
96	28	4	Pria	4	6	3	5	3	4	5	3	4	5	4	36
97	32	3	Pria	5	5	5	3	4	3	4	3	3	4	3	32
98	50	24	Pria	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	37
99	43	23	Pria	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4	5	36
100	46	25	Pria	4	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	30
101	43	17	Pria	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4	34
102	27	2	Wanita	3	6	4	4	4	4	3	4	4	4	3	34
103	25	3	Wanita	4	5	3	3	3	5	4	5	5	3	4	35
104	46	26	Wanita	4	4	3	4	3	3	4	3	5	3	3	31
105	48	25	Pria	2	5	4	3	3	4	3	5	3	3	5	33
106	34	10	Wanita	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	3	36
107	37	14	Pria	4	5	5	3	3	4	3	3	4	3	5	33
108	39	18	Wanita	2	5	4	4	5	3	3	3	4	3	5	34
109	29	2	Pria	4	5	5	3	3	5	3	4	4	4	4	35
110	52	31	Wanita	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	4	37
111	49	23	Pria	2	5	5	5	4	3	5	4	4	5	3	38
112	47	20	Pria	2	5	4	4	3	3	5	4	3	5	5	36
113	50	28	Pria	3	5	3	3	3	5	4	3	4	5	5	35
114	53	25	Wanita	3	5	4	4	5	3	4	3	5	4	4	36
115	27	4	Wanita	4	6	3	4	3	5	3	4	5	4	4	35
116	40	19	Wanita	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	37
117	25	2	Pria	3	6	5	5	3	4						

Numerical Assessment



Compare the relative importance with respect to: Dimensi Kepuasan Pegawai

	Peng	Peke	Oton	Tant	Duku	Peng	Kepe	Kom	Ling	Keter	Gaji	Tunj	Orga	Kean
Pengalaman		3.0	3.0	2.0	1.0	1.0	3.0	1.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	1.0
Pekerjaan ya			1.0	4.0	3.0	3.0	1.0	4.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	3.0
Otonomi/Per				3.0	3.0	3.0	1.0	4.0	1.0	1.0	1.0	1.0	4.0	1.0
Tantangan K					2.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.0	3.0
Dukungan K						1.0	3.0	1.0	2.0	3.0	3.0	2.0	2.0	1.0
Pengembang							3.0	1.0	3.0	5.0	3.0	2.0	2.0	1.0
Kepemimpin								4.0	1.0	1.0	1.0	1.0	3.0	2.0
Komunikasi									2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	1.0
Lingkungan										1.0	1.0	1.0	3.0	3.0
Ketersediaan											1.0	1.0	3.0	2.0
Gaji												1.0	3.0	2.0
Tunjangan P													4.0	2.0
Organisasi														3.0
Keamanan	Incor													



*Lampiran C.3 Perhitungan Reliabilitas dengan SPSS*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	99.9929	125.993	.556	.866
VAR00002	99.9000	128.522	.470	.868
VAR00003	100.2214	129.123	.420	.869
VAR00004	100.2571	127.602	.450	.869
VAR00005	100.4000	127.465	.396	.870
VAR00006	100.2357	128.930	.417	.869
VAR00007	100.3429	128.889	.398	.870
VAR00008	100.4429	130.061	.277	.873
VAR00009	100.2286	128.250	.400	.870
VAR00010	100.4643	130.538	.292	.872
VAR00011	100.3500	126.272	.497	.867
VAR00012	100.2929	128.727	.310	.873
VAR00013	100.4357	128.017	.410	.870
VAR00014	100.2571	129.718	.342	.871
VAR00015	100.2071	126.540	.555	.866
VAR00016	100.1286	128.703	.446	.869
VAR00017	100.2857	125.040	.579	.865
VAR00018	100.2071	126.122	.544	.866
VAR00019	100.0429	130.473	.295	.872
VAR00020	100.0643	125.514	.476	.868
VAR00021	100.0714	130.527	.327	.871
VAR00022	100.1643	128.340	.368	.871
VAR00023	99.7857	131.853	.250	.873
VAR00024	99.9643	128.740	.328	.872
VAR00025	100.1571	125.846	.482	.868
VAR00026	100.3357	125.059	.500	.867
VAR00027	100.3214	126.536	.431	.869
VAR00028	100.3214	126.421	.491	.867

(halaman ini sengaja dikosongkan)

No. Urut	Nama	Tempat	Agama	Alamat
001	...	...	...	...
002	...	...	...	...
003	...	...	...	...
004	...	...	...	...
005	...	...	...	...
006	...	...	...	...
007	...	...	...	...
008	...	...	...	...
009	...	...	...	...
010	...	...	...	...
011	...	...	...	...
012	...	...	...	...
013	...	...	...	...
014	...	...	...	...
015	...	...	...	...
016	...	...	...	...
017	...	...	...	...
018	...	...	...	...
019	...	...	...	...
020	...	...	...	...
021	...	...	...	...
022	...	...	...	...
023	...	...	...	...
024	...	...	...	...
025	...	...	...	...
026	...	...	...	...
027	...	...	...	...
028	...	...	...	...
029	...	...	...	...
030	...	...	...	...
031	...	...	...	...
032	...	...	...	...
033	...	...	...	...
034	...	...	...	...
035	...	...	...	...
036	...	...	...	...
037	...	...	...	...
038	...	...	...	...
039	...	...	...	...
040	...	...	...	...