

## Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur *Employee Engagement*

Titien<sup>1</sup>

Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

**Abstract:** This research was aimed to develop an instrument which can measure employee engagement score, which is based on Schaufeli's theoretical framework. The previous instrument which was called Utrecht Work Engagement Scale (UWES) was developed using content and construct validity. The content validity test was done by assessing some experts and using Aiken's V, while construct validity was proved by item total correlation and factor analysis. Content validity test was conducted by getting input from fifteen experts in Psychology to evaluate the contents of 32 items. The Aiken's V was used to evaluate the coefficient of each items (in which good range was from 0,645 to 0,98). The overall internal consistency was assessed using Cronbach alpha which showed the coefficient of reliability of 0,934 after deleting the items below 0,4, whereby leaving only 22 items for conducting the construct validity. Confirmatory factor analysis was done using factor analysis. 135 staffs in one of Plantation Company in Balikpapan were participated in this study. The confirmatory factor analyses produced a cross loading factors between three aspects of employee engagement which after confirming back to blueprint remaining only 8 items, which is distributed into 4 items for vigor, 2 items each for dedication and absorption.

**Keywords:** *construct validity; content validity; employee engagement; Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan instrumen yang dapat mengukur skor *employee engagement* yang didasarkan pada kerangka teoritis yang dikemukakan oleh Schaufeli. Instrumen sebelumnya dikenal dengan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* yang dikembangkan dengan menggunakan validitas isi dan kontrak. Validitas isi diuji melalui judgment dari para ahli di bidang Psikologi dan menggunakan *Aiken's V*, sedangkan validitas kontrak dibuktikan dengan korelasi item-total dan analisis faktor. Validitas isi diperoleh dari 15 orang yang ahli di bidang Psikologi untuk mengevaluasi isi dari 32 item. *Aiken's V* digunakan untuk mengevaluasi koefisien dari setiap item (range yang baik berada di rentang 0,645 sampai 0,98). Konsistensi internal diperoleh melalui *alpha Cronbach* dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,934 setelah item-item yang memiliki nilai di bawah 0,4 dikeluarkan. Total item yang tersisa berjumlah 22 item untuk kemudian dilakukan uji validitas kontrak. *Confirmatory factor analysis* dilakukan melalui analisis factor. Sebanyak 135 staf di salah satu Perusahaan *Plantation* di Balikpapan berpartisipasi dalam penelitian ini.

---

Korespondensi mengenai isi artikel ini dapat dilakukan melalui email: <sup>1</sup> titien\_t89@yahoo.com

## Titien

Hasil analisis factor menunjukkan adanya factor yang saling tumpang tindih antara ketiga aspek dari *employee engagement*, yang setelah dikonfirmasi kembali ke blueprint menyisakan sebanyak 8 item, 4 item untuk aspek *vigor*, 2 item masing-masing untuk aspek *dedication* dan *absorption*.

**Kata kunci:** *validitas konstruk; validitas isi; employee engagement; Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*

Dewasa ini, hal yang paling penting dan utama dalam sebuah organisasi adalah karyawannya. Karyawan merupakan kunci penting dalam menghadapi persaingan dan mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Perkembangan era yang semakin hari semakin berkembang, dimana generasi-generasi baru mulai lahir dengan karakteristik tertentu menyebabkan organisasi harus berpikir keras dalam menghadapi kelahiran generasi-generasi tersebut. Hal ini disebabkan karena perbedaan karakteristik yang dimiliki oleh generasi. Oleh karena itu, dalam memperlakukannya diperlukan cara yang berbeda pula.

Perbedaan karakteristik dari masing-masing generasi, membuat organisasi harus memikirkan cara dalam memandang dan memperlakukan karyawan tersebut agar karyawan bisa merasakan suatu sikap positif yang dikenal dengan *engagement*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lockwood (2007), karyawan yang *engaged* merupakan aset yang berharga bagi organisasi. Karyawan yang memiliki level/tingkat *engagement* yang tinggi baik pada organisasi domestik maupun global akan meningkatkan retensi, memperkuat loyalitas dan meningkatkan *performance* organisasi.

Untuk meningkatkan retensi, loyalitas, dan *performance* organisasi, organisasi berusaha untuk memelihara karyawan terbaiknya, terlebih karyawan yang merasa *engage* dengan organisasi (Sandy & Suharnomo, 2011). *Employee engagement* menjadi isu yang menarik dalam pembahasan mengenai perilaku organisasi dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, *employee engagement* juga merupakan kunci keberhasilan dan profitabilitas organisasi (Ott, 2007). Mengingat persaingan bisnis yang semakin hari semakin ketat, yang kemudian mengakibatkan organisasi harus mengambil tindakan-tindakan. Berbagai yang diambil pun, merupakan tindakan yang dapat membawa nama organisasi lebih maju dan sukses dibandingkan dengan kompetitor. Oleh karena itu, *employee engagement* merupakan suatu *core value* yang harus dijaga dan dipelihara oleh organisasi agar dapat dikatakan sukses.

## Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur *Employee Engagement*

Menurut Sanchez dan McCaulay (2006), formula kesuksesan sebuah organisasi dapat dilihat dari kepuasan karyawan dengan pengalaman kerja mereka. Dengan kepuasan kerja yang dirasakan di dalam organisasi, memberikan dampak positif bagi organisasi itu sendiri. Dampak positif yang dimaksud dapat berupa karyawan tetap tinggal dan berkontribusi terhadap produktivitas dan kestabilan organisasi. Di sisi lain, lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang bersifat global dan kompetitif sehingga apabila hanya dengan kepuasan dan kestabilan, tidak akan cukup untuk membawa dampak yang positif pada kesuksesan organisasi (Abraham, 2012). Oleh karena itu, agar organisasi dapat bersaing secara efektif, organisasi tidak hanya sekedar meningkatkan kepuasan para karyawan, melainkan organisasi harus mengupayakan yang terbaik untuk dapat menginspirasi karyawannya dalam mengeluarkan potensi dan kemampuannya terhadap pekerjaan secara maksimal (Bakker & Leiter, 2010).

Menurut Bakker & Leiter (2010), organisasi modern saat ini berharap agar karyawan memiliki sikap antusias dan menunjukkan inisiatif pada pekerjaan. Selain itu, organisasi juga berharap karyawan memiliki energi dan mau berusaha mencapai kualitas dan kinerja yang bagus. Mengambil tanggung jawab atas pengembangan diri karyawan merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi agar karyawannya *engaged*. Beberapa peneliti lain menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan *tool* terbaik yang dapat digunakan oleh organisasi sebagai usaha untuk mendapatkan keuntungan kompetitif (*competitive advantages*). Selain itu, *employee engagement* juga digunakan sebagai bentuk pertahanan dalam menghadapi persaingan (Rashid, Asad, & Ashraf, 2011). Oleh karena itu, konsep *employee engagement* merupakan area ketertarikan di antara para peneliti, organisasi konsultasi dan praktisi (Ologbo & Saudah, 2011).

*Employee engagement* pertama kali dikemukakan oleh kelompok peneliti Gallup (Endres & Smoak, 2008). *Employee engagement* dapat memprediksi peningkatan kinerja pada karyawan, profitabilitas, retensi karyawan, menghasilkan kepuasan konsumen, serta keberhasilan untuk organisasi (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006). Harter, Schmidt, dan Hayes (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai bentuk keterlibatan individu dan kepuasan serta antusiasmenya dalam melakukan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Frank (dalam Saks, 2006) bahwa *employee engagement* sebagai sejumlah usaha yang diberikan melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi (*discretionary effort*) dalam bekerja. Karyawan yang memiliki *engagement* dengan organisasi akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap organisasi. Dengan adanya komitmen tersebut, karyawan akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang diharapkan dalam suatu pekerjaan.

Vazirani (2007) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor penting yang menyebabkan karyawan menjadi *engage*, yakni adanya kesempatan untuk pengembangan pribadi, manajemen yang efektif atas potensi atau bakat individu, kejelasan dari nilai inti perusahaan, perlakuan organisasi yang penuh hormat kepada karyawan (*employee recognition*), perilaku etis yang sesuai standar perusahaan, adanya pemberdayaan, *image* organisasi, serta faktor-faktor lainnya yang meliputi kesempatan yang sama dan perlakuan yang adil, penilaian kinerja, gaji dan bonus, kesehatan dan keselamatan, kepuasan kerja, komunikasi, *family friendliness* serta *co-operation*.

Satu artikel yang membahas mengenai *Engagement* pada situs HR Portal menunjukkan sebuah penelitian yang dilakukan Wayne Hochwarter yang merupakan seorang Profesor administrasi bisnis di Florida State University College of Business mengenai *engagement* pada karyawan. Hochwarter mensurvei 1.000 orang, baik staf biasa maupun pejabat perusahaan, untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang *employee engagement*, manfaatnya pada perusahaan, dan juga bahaya yang mungkin timbul apabila tidak dikelola dengan baik. Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa karyawan yang merasa terlibat 50% lebih tinggi dalam hal kepuasan kerja, 45% lebih tinggi dalam kinerja, dan 40% lebih tinggi dalam kepuasan hidup serta 33% lebih kecil kemungkinannya untuk pindah ke tempat lain dan 30% lebih berkomitmen kepada perusahaan. Hochwarter juga menambahkan bahwa karyawan yang *engaged*, bekerja dengan lebih keras, lebih kreatif dan lebih berkomitmen. Hal tersebut merupakan prediktor yang penting terhadap produktivitas perusahaan. Selain itu, organisasi yang memiliki karyawan *engaged* memiliki keunggulan dan keberhasilan dalam mengatasi tekanan resesi (PortalHR, 2012).

*Employee engagement* adalah hasil dari kondisi pekerjaan yang mendukung, seperti reputasi organisasi sebagai perusahaan yang baik, ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan kualitas kinerja yang tinggi. Tidak hanya itu, penyampaian visi yang jelas dari *top management* mengenai keberhasilan yang diraih untuk jangka panjang juga merupakan faktor pendukung terciptanya *engagement* (Paradise, 2008). Bowles & Cooper (2009) mengatakan bahwa karyawan yang merasa *engaged*, akan melakukan beberapa tindakan seperti: *advocacy* (merekomendasikan organisasinya sebagai tempat bekerja yang baik atau merekomendasikan barang dan jasa yang dihasilkan); "*going the extra mile*" (tidak langsung pulang ketika jam kerja berakhir, tetap mengusahakan agar kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi); menjadi relawan dalam menyelesaikan suatu tugas; menunjukkan rendahnya penentangan dan sebagainya. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan

## Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur *Employee Engagement*

yang merasa *engaged* dengan organisasinya akan memberikan informasi yang positif pula kepada orang lain. Informasi positif tersebut yang kemudian dapat meningkatkan *image* organisasi di mata organisasi lain.

*Employee engagement* dapat didefinisikan sebagai tingkat kelekatan emosional yang positif maupun negatif terhadap organisasi, pekerjaan dan rekan kerjanya (Scarlet, 2007). Menurut Cook (2008) *employee engagement* mengacu pada suatu tingkat dimana para karyawan melakukan perannya dalam tata krama yang positif dan proaktif. *Employee engagement* dapat diringkaskan oleh seberapa positif karyawan berpikir tentang organisasi, merasakan tentang organisasi dalam hubungan yang proaktif untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa berpikir, merasa, dan melakukan adalah tiga aspek dari *employee engagement*.

*Engagement* pada karyawan akan muncul ketika karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Bowles & Cooper (2009) yang mengatakan bahwa *engagement* merupakan hasil dari semangat kerja yang tinggi. Lebih jauh dikatakan bahwa ketika kondisi lingkungan dipersepsikan positif baik secara fisik maupun psikososial, maka karyawan akan mengalami perasaan sejahtera. Perasaan tersebut yang dapat membangkitkan semangat kerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan penuh antusias untuk menghasilkan yang lebih banyak dan lebih baik. Ketika semangat kerja pada level yang tinggi, maka juga akan memicu perilaku karyawan yang telah dijelaskan pada uraian sebelumnya (*advocacy, going to the extra mile, menolong orang lain, komitmen, dsb*). Perilaku karyawan inilah yang disebut dengan perilaku karyawan yang memiliki *engagement*. Selanjutnya, dikatakan bahwa *engagement* tidak mungkin ada tanpa semangat kerja yang tinggi, dan semangat kerja yang tinggi biasanya menghasilkan *engagement* (Bowles & Cooper, 2009). Dengan kata lain, semangat kerja merupakan aspek yang harus muncul terlebih dahulu pada diri karyawan sebelum karyawan merasa *engaged*.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dengan adanya *employee engagement*, akan memberikan beberapa keuntungan pada organisasi, seperti karyawan yang lebih *perform* atau sampai berdampak pada timbulnya *organizational citizenship behaviour* (OCB). OCB oleh Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2006) didefinisikan sebagai perilaku-perilaku individual yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit dihargai dengan sistem imbalan formal, dan secara bersama-sama mempromosikan fungsi organisasi yang efektif. Dengan kata lain, karyawan yang merasa *engage* dengan organisasi dapat menurunkan tingkat *turnover* di perusahaan. Selain itu, penelitian lain juga dilakukan untuk melihat seberapa pentingnya

*employee engagement* dalam memberikan dampak positif bagi organisasi. Dampak positif yang dimaksud, seperti loyalitas, kepuasan kerja, keamanan dan kenyamanan yang berujung pada peningkatan produktivitas/kinerja karyawan tersebut. Dengan meningkatnya produktivitas akan berpengaruh pada profit yang didapatkan organisasi. Itulah sebabnya mengapa *employee engagement* menjadi sangat penting bagi organisasi.

Menurut Kahn (1990), terdapat tiga kondisi psikologis yang berkaitan dengan *engagement* dan *disengagement* dalam pekerjaan, yakni *meaningfulness* (kebermaknaan), *safety* (keamanan) dan *availability* (ketersediaan), dimana ketiga kondisi ini secara signifikan berhubungan secara langsung pada *engagement*. *Job enrichment* dan *role fit* merupakan prediktor positif dari *meaningfulness* (kebermaknaan). Rekan kerja dan atasan yang mendukung merupakan prediktor positifnya *safety* (keamanan) dan *adherence to co-worker norms* dan *self-consciousness* merupakan prediktor negatifnya.

Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan bahwa *engagement* dikarakteristikan dengan 3 hal yakni *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* dapat dicirikan dengan memiliki energi dan kegigihan yang tinggi yang disertai dengan kegembiraan, kerelaan dalam mengeluarkan usaha yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditandai dengan ketekunan dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* merupakan suatu kondisi dimana pekerja sangat terlibat dengan pekerjaannya. Kondisi tersebut ditandai dengan adanya perasaan yang penuh makna, tertantang, antusiasme yang tinggi dan memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya baik secara pribadi maupun sosial. *Absorption* dapat didefinisikan sebagai suatu tahapan yang ditandai dengan adanya konsentrasi dan kesenangan hati serta minat yang mendalam pada pekerjaan. Hal tersebut dicirikan dengan perasaan sulit melepaskan diri dari pekerjaan dan merasa waktu sangat cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan tersebut.

Sebuah alat ukur *engagement* yang dinamakan dengan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) dikembangkan untuk mengetahui tingkat *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004, 2010; Schaufeli, dkk., 2002). UWES terdiri atas dua versi, versi panjang yang terdiri atas 17 item dan versi pendek yang terdiri atas 9 item. Masing-masing versi memiliki reliabilitas yang tinggi. UWES versi 17 item memiliki reliabilitas sebesar 0,92 sedangkan versi 9 item memiliki reliabilitas yang berkisar dari 0,89 sampai dengan 0,97. Walaupun telah memiliki reliabilitas yang tinggi untuk kedua versi alat ukur, namun penelitian ini tidak menggunakan salah satu dari kedua versi baik versi panjang maupun versi pendek. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan suatu alat ukur mengenai *employee engagement* dengan berlandaskan konstruk teori yang dijelaskan oleh Schaufeli & Bakker (2004, 2010).

## Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur *Employee Engagement*

### *Alat Ukur*

Pengukuran *employee engagement* menggunakan alat ukur UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) yang dirancang oleh peneliti dengan berlandaskan pada konsep teoritis dari Schaufeli & Bakker (2004). Dimensi konstruk yang digunakan dalam penelitian ini adalah *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2004). Total item yang dihasilkan berjumlah 32 item dengan 5 rentang respon dari sangat tidak sesuai sampai dengan sangat sesuai (1 = sangat tidak sesuai dan 5 = sangat sesuai).

Prosedur penelitian dilakukan dengan mengacu pada tahap-tahap pembuatan skala UWES yang dilakukan oleh Schaufeli, dan kawan-kawan (2002) dan tahap-tahap perkembangan alat ukur. Adapun tahap pembuatan UWES antara lain:

### *Preliminary*

Pada tahap ini, peneliti bersama para peneliti lain dengan konstruk yang sama melakukan *preliminary* dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner yang disebar berisi pertanyaan terbuka yang terdiri atas 4 pertanyaan. Kuesioner dibuat dengan memanfaatkan bantuan teknologi berupa *google forms* dengan tujuan memudahkan proses penyebaran. Sebanyak 146 subjek memberikan respon pada pertanyaan terbuka yang disebar melalui bantuan internet. Tujuan dari penyebaran kuesioner pertanyaan terbuka ini adalah untuk menggali aspek-aspek lain yang membangun konsep *employee engagement* selain ketiga aspek utama yang dijelaskan oleh Schaufeli yakni *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Setelah respon diperoleh, langkah selanjutnya adalah melakukan koding terhadap respon yang dipaparkan oleh subjek. Dari hasil koding, disimpulkan bahwa tidak ditemukan adanya dimensi atau aspek baru yang membangun konsep *employee engagement*.

### *Penulisan Item*

Hasil *open coding* yang dilakukan pada tahap *preliminary* kemudian digunakan untuk membuat item. Item yang dihasilkan berjumlah 32 item dengan item pada aspek *vigor* berjumlah 12 item, *dedication* berjumlah 10 item dan *absorption* berjumlah 10 item.

### *Uji Validitas Isi*

Menurut Gregory (2007), uji validitas isi dapat dilakukan dengan cara meminta seorang ahli di bidang yang akan diteliti untuk memberikan penilaian terhadap item yang telah dibuat. Uji validitas isi dalam penelitian ini dilakukan dengan meminta pada 15 orang

## Titien

yang ahli di bidang psikologi (*expert judgment*) untuk memberikan penilaian terhadap 32 item yang telah dibuat. Penilaian dari 15 orang *expert* ini berupa skala Likert (skor 1 = sangat tidak penting dan relevan dengan aspek dan indikator dan skor 5 = sangat penting dan tidak relevan dengan aspek dan indikator). Hasil penilaian *expert judgment* pada ke-32 item kemudian dihitung koefisien *content validity* yang berdasar pada formula Aiken's V. Koefisien Aiken's V yang berada di bawah 0,4 akan digugurkan.

### *Uji Validitas Konstruk*

Menurut Azwar (2012), pengujian validitas konstruk dapat dilakukan melalui prosedur statistika multivariat yang disebut dengan analisis faktor. Analisis faktor merupakan kumpulan prosedur matematik yang kompleks guna menganalisis saling hubungan di antara variabel-variabel dan menjelaskan saling hubungan tersebut dalam bentuk kelompok variabel yang terbatas yang disebut faktor. Oleh karena itu, validitas yang ditegakkan melalui prosedur analisis faktor disebut sebagai validitas faktorial (*factorial validity*).

Sebelum dilakukan uji analisis faktor pada alat ukur yang diujicobakan, terlebih dahulu dilakukan pengujian reliabilitas. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan reliabilitas konsistensi internal alpha Cronbach dengan koefisien reliabilitas >0,8 agar sebuah alat ukur dinyatakan baik (Wells & Wollack, 2003). Item-item dengan *corrected item-total correlation* <0,4 digugurkan sehingga menghasilkan 22 item. Penggunaan patokan tersebut didasarkan pada keputusan peneliti untuk meningkatkan nilai koefisien reliabilitas.

Selanjutnya, dilakukan analisis faktor terhadap ke-22 item dengan jumlah subjek adalah 135 orang. Metode analisis faktor yang digunakan adalah *confirmatory factor analysis*. Oleh karena metode *confirmatory* yang digunakan, *number of factors* yang dimasukkan adalah sesuai dengan berapa jumlah dimensi atau aspek yang diukur. Aspek pada *employee engagement* terdiri atas 3 (tiga) sehingga dimasukkan 3 pada proses analisisnya dengan *rotation* yang digunakan adalah *varimax*.

## Hasil

Validitas isi. Setelah dilakukan validitas isi, item yang memiliki nilai skor di atas 3 adalah 32 item. Dari ke-32 item tersebut terdiri atas 12 item untuk aspek *vigor*, 10 item untuk aspek *dedication* dan 10 item untuk aspek *absorption*. Rentang koefisien *content validity* dengan menggunakan Aiken's V berkisar antara 0,645 sampai dengan 0,98. Hal ini menunjukkan

## Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur *Employee Engagement*

bahwa item-item memiliki validitas isi yang menggambarkan bahwa item-item relevan dengan indikator berperilaku dan tujuan ukur yang ingin dilihat. Melihat rentang koefisien *content validity* Aiken's V yang cukup tinggi ( $> 0,4$ ) maka item yang kemudian disebar untuk uji coba tetap berjumlah 32 item. Dengan kata lain semua item tetap digunakan dan tidak ada yang digugurkan. Skor koefisien Aiken's V untuk masing-masing item dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1.  
Skor Aiken's V Item, Item Total, dan Faktor Loading

Aspek	No.	Definisi	Aiken	Item Total	Factor Loading
<b>VIGOR</b>					
		Dicirikan sebagai tingkat energi dan tingkat resiliensi yang tinggi saat bekerja, kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh, kemauan untuk bekerja keras, kegigihan ketika dihadapkan pada kesulitan.			
<b>Indikator</b>		<b>Item</b>			
Individu memiliki semangat dalam bekerja	1	Saya merasa bersemangat ketika berangkat bekerja	0,94	0,443	0,488
	4	Mudah bagi saya mengumpulkan tenaga saat bekerja	0,833	0,516	0,472
	7	Saya bersemangat dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepada saya	0,98	0,395	0,481
	10	Saya tidak mudah lelah untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya	0,896	0,213	0
	13	Saya berusaha mempertahankan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan	0,896	0,176	0
Individu memiliki keinginan untuk berusaha sekuat tenaga ketika bekerja	16	Saya bersungguh-sungguh untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan saya.	0,833	0,577	0,584
	19	Saya berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan saya	0,917	0,566	0,524

### Titien

Individu tetap bertahan pada pekerjaannya walaupun dalam keadaan sulit	22	Saya berusaha untuk selalu menjaga kualitas hasil kerja saya	0,833	0,555	0,615
	25	Saya tidak mengeluh tentang pekerjaan meskipun saya mengalami kesulitan	0,958	0,403	0
	28	Saya mencoba berbagai alternatif ketika menghadapi kesulitan saat bekerja	0,875	0,361	0
	31	Saya memilih untuk tetap bertahan untuk menyelesaikan pekerjaan walaupun mengalami kesulitan	0,958	0,723	0,747
	32	Saya tidak akan menyerahkan pekerjaan saya kepada orang lain walaupun sulit	0,792	0,784	0,794

### DEDICATION

Dicirikan dengan keikutsertaan, keterlibatan, seseorang dalam satu pekerjaan, dan mengalami rasa bermakna, antusias, terinspirasi, bangga, tertantang.

#### Indikator

Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan

#### Item

Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan	2	Saya merasa tidak nyaman ketika meninggalkan tugas yang menjadi tanggung jawab saya	0,73	0,510	0,605
	5	Ketika diberikan pekerjaan, saya merasa bertanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut	0,75	0,411	0,598
Bangga atas pekerjaan yang dilakukan	8	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya.	0,792	0,721	0,757
	11	Saya bangga saat pencapaian kinerja saya mampu menginspirasi orang lain	0,917	0,138	0
	14	Saya merasa pekerjaan saya membuat orang-orang menghargai saya.	0,854	0,225	0

### Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur *Employee Engagement*

Merasa tertantang dengan hal-hal yang ada di dalam pekerjaan	17	Tugas-tugas dalam pekerjaan membuat saya tertantang untuk menyelesaikannya	0,813	0,845	0,864
	20	Saya merasa pekerjaan saya adalah sebuah tantangan yang harus saya taklukkan	0,854	0,716	0,773
	23	Selalu ada hal baru dalam pekerjaan saya yang membuat saya tertantang	0,645	0,542	0,601
Merasa bermanfaat bagi orang lain.	26	Saya merasa bahwa saya memberikan pengaruh baik kepada orang lain melalui pekerjaan saya.	0,9375	0,144	0
	29	Pekerjaan saya mampu memberikan manfaat bagi orang lain	0,6875	-0,179	0

#### **ABSORPTION**

Keadaan saat individu berkonsentrasi secara penuh, atas bahagia apa yang dilakukan, menikmati seolah-olah waktu berlalu dengan cepat, serasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan tersebut.

#### **Indikator**

Individu merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaannya

#### **Item**

Individu merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaannya	3	Saya bersedia meluangkan banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan saya	0,958	0,630	0,650
	6	Saya sulit berhenti ketika mengerjakan tugas saya	0,94	0,532	0,593
	9	Sulit bagi saya untuk tidak memikirkan tentang pekerjaan yang harus diselesaikan	0,81	0,615	0,587
Individu senang berkuat dengan pekerjaan sehingga waktu berlalu dengan cepat	12	Ketika bekerja, waktu berlalu begitu cepat	0,771	0,611	0,755
	15	Saya sering tidak menyadari bahwa waktu kerja sudah hampir usai ketika sedang bekerja	0,917	0,706	0,795
	18	Saya terbawa suasana ketika sedang mengerjakan pekerjaan	0,85	0,268	0

### Titien

	21	Saya senang dengan pekerjaan-pekerjaan yang harus saya selesaikan di tempat kerja	0,6875	0,495	0,662
Individu dapat berkonsentrasi mengerjakan tugas	24	Saya tidak membiarkan urusan pribadi memengaruhi saya dalam bekerja.	0,917	0,643	0,766
	27	Ketika bekerja saya tidak memikirkan hal lain di luar pekerjaan saya	0,917	0,396	0
	30	Permasalahan kecil dalam pekerjaan saya tidak mengganggu konsentrasi saya dalam bekerja	0,8125	0,571	0,650

#### Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dengan alpha cronbach dengan bantuan SPSS terhadap 32 item dengan 60 subjek menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0,914. Nilai koefisien reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa skala *employee engagement* memiliki homogenitas yang baik. Dapat juga berarti perbedaan yang tampak pada skor skala mampu mencerminkan 90% dari variasi yang terjadi pada skor murni kelompok subjek yang bersangkutan. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa 10% dari perbedaan skor yang tampak adalah akibat variasi *error* atau kesalahan pengukuran tersebut. Namun setelah menggugurkan beberapa item yang memiliki *corrected item-total correlation* di bawah 0,4, maka dihasilkan koefisien reliabilitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan sebelum item digugurkan. Tingkat *corrected item-total correlation* menunjukkan rentang dari 0,430 sampai dengan 0,848 dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,934 dengan total item berjumlah 22 item (lihat Tabel 2).

Tabel 2.  
Koefisien Reliabilitas

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.934	.935	22

#### Uji Validitas Konstruk dengan Analisis Faktor

Analisis faktor yang digunakan adalah *confirmatory*, menunjukkan nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sebesar 0,810 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (<0,05). Apabila nilai KMO lebih besar dari 0,7 dengan nilai signifikansi <0,05 menunjukkan bahwa butir item

## Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur *Employee Engagement*

berkorelasi tinggi sehingga dapat dilakukan analisis faktor. Menurut Costello dan Osborne (2005) mengatakan bahwa struktur faktor telah murni atau fit jika faktor *loading* lebih besar dari 0,3, tidak ada *crossloading* (satu item memiliki faktor *loading* yang tinggi pada dua atau lebih faktor yang dikonfirmasi), dan dalam satu faktor minimal ada 3 item (faktor yang kurang dari 3 item dianggap tidak stabil). Dari hasil analisa data menggunakan SPSS, menunjukkan bahwa nilai KMO adalah 0,810 dengan signifikansi 0,000 (lihat Tabel 3). Dengan angka KMO tersebut, hal ini menunjukkan bahwa data kemudian dapat dilakukan analisis faktor dengan *total variance explained* sebesar 63,049% (lihat Tabel 4) dengan *rotated component matrix* yang tumpang tindih (*crossloading*) antara aspek yang satu dengan aspek yang lain (mengacu pada Tabel 5) dan setelah dikonfirmasi dan disesuaikan kembali ke *blueprint* awal yang dibuat hanya tersisa 8 item yang dapat mengukur ketiga dimensi atau aspek dan terdapat 2 faktor atau aspek yang tidak stabil karena hanya terdiri atas 2 item untuk masing-masing aspek.

Tabel 3.  
Skor Kaiser-Meyer-Olkin dan Bartlett's test of sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.810
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	2.417E3
Df	231
Sig.	.000

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai KMO sebesar 0,810 dan *Bartlett's Test of Sphericity* sebesar 2.417 dengan signifikansi p sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Dengan KMO dan signifikansi tersebut, menunjukkan bahwa analisis faktor dapat dilakukan untuk memperoleh persentase total varians yang dapat dijelaskan yang dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4.  
Persentase total variance explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.181	41.732	41.732	9.181	41.732	41.732	5.622	25.554	25.554
2	2.619	11.904	53.636	2.619	11.904	53.636	4.175	18.979	44.532
3	2.071	9.412	63.049	2.071	9.412	63.049	4.074	18.516	63.049
4	1.457	6.623	69.671						
5	1.064	4.836	74.508						
6	.891	4.052	78.559						
7	.688	3.126	81.685						
8	.622	2.828	84.513						
9	.549	2.495	87.008						
10	.509	2.314	89.322						
11	.379	1.721	91.043						
12	.359	1.633	92.676						
13	.295	1.339	94.015						
14	.225	1.021	95.037						
15	.212	.963	96.000						

## Titien

16	.197	.896	96.896
17	.176	.800	97.696
18	.149	.677	98.373
19	.126	.573	98.946
20	.093	.421	99.368
21	.074	.338	99.705
22	.065	.295	100.000

Tabel 4 memperlihatkan bahwa alat ukur memiliki total variasi yang dapat dijelaskan sebesar 63,049%. Kontribusi dari aspek *vigor* sebesar 25,554%, *dedication* sebesar 18,979%, dan *absorption* sebesar 18,516%. Dari persentase tersebut terlihat bahwa aspek *vigor* yang memberikan kontribusi terbesar di antara ketiga aspek dari *employee engagement*. Selanjutnya, Tabel 5 memberikan penjelasan mengenai muatan dari masing-masing aspek *employee engagement*.

Tabel 5.  
Faktor loading

	Component		
	1	2	3
A1	.523		
A2	.765		
A3	.682	.519	
A4	.537	.407	
A5			.749
A6			.816
A7		.486	
A8	.461	.527	
A9		.762	
A12		.457	.755
A15	.540	.522	
A16		.695	.417
A17	.566	.427	.505
A19			.550
A20	.838		
A21		.662	
A22			.825
A23		.824	
A24	.766		
A30	.743		
A31	.753		
A32	.614		

Ket. 1) *Vigor*, 2) *Dedication*, 3) *Absorption*

Dengan memperhatikan Tabel 5 di atas, kemudian dapat dijelaskan bahwa antara aspek yang satu dengan aspek yang lain masih saling tumpang tindih. Dengan kata lain, masing-masing aspek dari *employee engagement* belum mampu mencerminkan isinya secara jelas. Selain itu, tabel tersebut juga menunjukkan bahwa terdapat muatan yang ternyata tidak mencerminkan aspek yang ingin diukur (Item No. 2, 3, 5, 7, 9, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, dan 24). Di sisi lain, item no. 4 dan 8 menunjukkan bahwa terdapat cross loading antara

## Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur *Employee Engagement*

aspek vigor dan dedication. Dari muatan yang tumpang tindih itu kemudian di-*cross check* kembali dengan melihat nilai muatan yang paling tinggi yang mencerminkan aspek yang ingin diukur. Oleh karena itu, item no 4 tetap dapat digunakan karena muatan yang tinggi berada pada aspek *vigor* dengan nilai 0,537 lebih tinggi dibandingkan dengan muatan pada aspek *dedication* yaitu sebesar 0,407. Sama pula halnya dengan item no 8, dimana item no 8 dirancang menurut aspek *dedication* dengan muatan tertinggi pada aspek yang dimaksud adalah 0,527 dibandingkan dengan aspek *vigor* 0,461. Oleh karena itu, diputuskan bahwa aspek 4 dan 8 tetap dapat digunakan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa aspek *vigor* terdiri atas 4 item yaitu item no. 1, 4, 31, dan 32; *dedication* terdiri atas 2 item, yaitu item no. 8 dan 23 serta *absorption* terdiri atas 2 item yaitu item no 6 dan 12.

### Diskusi

Item-item *employee engagement* dihasilkan berdasarkan pada respon terhadap pertanyaan terbuka yang disebar pada tahap *preliminary*. Hasil uji validitas isi dengan *professional judgement* dan Aiken's V menunjukkan adanya bukti bahwa tidak ada aspek *employee engagement* yang gugur. Hal ini menunjukkan bahwa item-item yang dibuat berdasarkan *preliminary* mampu mencerminkan ketiga aspek dari *employee engagement*.

Hasil uji reliabilitas skala ini sebesar 0,934 setelah 10 item dengan *corrected item-total correlation* digugurkan karena berada di bawah 0,4. Hal ini menunjukkan bahwa skala ini dapat digunakan untuk asesmen maupun untuk mengambil data penelitian mengenai *employee engagement*.

Hasil uji validitas konstruk dengan analisis faktor yang mengkonfirmasi 3 dimensi yang ada pada *employee engagement*. Namun, apabila ditinjau dari hasil yang didapatkan, item-item yang disebar masih memiliki efek *crossloading* antara satu aspek dengan aspek yang lain. Faktor *loading* yang didapatkan untuk masing-masing item berkisar dari 0,407 sampai dengan 0,838. Namun masih terlihat adanya tumpang tindih antara item pada aspek satu dengan aspek yang lain. Hal ini dapat disebabkan karena secara garis besar, ketiga aspek yang ada pada *employee engagement* saling berhubungan dengan satu sama lain. Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan, hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* yang diukur dengan skala terlihat merupakan konstruk yang sifatnya *uni-dimensional* yang terdiri atas tiga aspek yang berbeda namun saling memiliki keterikatan yang tinggi (Schaufeli & Bakker, 2010). Hal ini juga didukung oleh penelitian kolaborasi yang telah dilakukan di negara Jepang, Asia yang menghasilkan *one-factor model* dibandingkan dengan *three-factor model*.

## Titien

Walaupun hasil uji reliabilitas alat ukur *employee engagement* tergolong tinggi dengan varians eror sebesar 10%, namun penelitian ini juga memiliki keterbatasan yang dapat ditingkatkan pada penelitian selanjutnya. Penggunaan bahasa yang oleh partisipan penelitian dipersepsikan berbeda dari apa yang dimaksudkan oleh peneliti, walaupun telah dijustifikasi dengan *professional judgement*. Kedua, item-item yang dibuat berdasarkan pada hasil *open coding preliminary* atas respon dari partisipan kurang meluas. Akan lebih baik apabila data *preliminary* didapatkan melalui data wawancara. Namun hal ini tentu saja membutuhkan waktu. Oleh karena keterbatasan waktu maka peneliti hanya menggunakan *open questions* untuk menggali aspek baru dari *employee engagement*. Ketiga, perlu dilakukan uji coba yang terus menerus agar dapat menghasilkan skala *employee engagement* yang bagus, dimana antara satu aspek dengan aspek lainnya masing-masing memiliki kontribusinya untuk mengukur *employee engagement*. Hal ini akan terlihat dari faktor loading yang tidak *crossloading*. Selanjutnya, agar skala *employee engagement* ini diujicobakan tidak hanya pada satu sampel perusahaan saja melainkan pada perusahaan-perusahaan swasta maupun pemerintah sehingga akan didapatkan *employee engagement* yang lebih baik yang dapat mengukur secara keseluruhan. Jumlah sampel juga dapat ditingkatkan untuk mengkonfirmasi aspek pada skala *employee engagement* yang dikembangkan.

## Simpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian yang didapatkan, dapat disimpulkan alat ukur *employee engagement* yang dikembangkan memiliki *content validity* dan reliabilitas yang cukup tinggi. Apabila ditinjau dari validitas konstruk dengan menggunakan analisis faktor didapatkan bahwa item-item yang ada pada skala *employee engagement* menunjukkan item yang tumpang tindih pada ketiga aspek *employee engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Untuk itu, skala *employee engagement* ini perlu dikembangkan dan diujicobakan kembali untuk mendapatkan hasil atau komponen psikometri yang semakin baik. Selain itu, aspek-aspek dari *employee engagement* perlu juga dipastikan merupakan aspek yang memiliki kontribusi untuk mengukur konstruk *employee engagement* namun merupakan aspek yang tidak saling tumpang tindih.

## Daftar Pustaka

Abraham, S. (2012). Development of employee engagement programme on the basis of employee satisfaction survey. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 4(1), 27-37.

## Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur *Employee Engagement*

- Azwar, S. (2012). *Penyusunan skala psikologi* (Edisi 2). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B., & Leiter M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bates, S. (2004). *Getting engaged*. Diakses dari <http://www.shrm.org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/Pages/0204covstory.aspx> tanggal 10 November 2014.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47(11), 48-52.
- Bowles, D., & Cooper, C. (2009). *Employee morale: Driving performance in challenging times*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement: Better business performance through staff satisfaction*. London, UK: Kogan Page.
- Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 10(7). Diakses dari: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=10&n=7> tanggal 20 Desember 2014.
- Endres, G. M., & Smoak, L. M. (2008). The human resource craze: Human performance improvement and employee engagement. *Organization Development Journal*, 26.
- Gregory, R. J. (2007). *Psychological testing: History, principles, and applications (5th Ed.)*. New York: Pearson Education Group, Inc.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Lockwood, N. R. (2007, March). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *SHRM Research Quarterly*, 2-10.
- Ologbo, C. A. and Saudah, S. (2011). Engaging people who drive execution and organizational performance. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(3), 569-575.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ott, B. (2007). Investors take note: Engagement boosts earnings. *The Gallup Management Journal*. Diakses dari <http://businessjournal.gallup.com/content/27799/investors-take-note-engagementboosts-earnings.aspx?version=print> , tanggal 12 November 2014.
- Paradise, A. (2008). *Influences engagement, astd, T + D, training & development, An HR director's guide to employee engagement*. Diakses dari <http://web.ebscohost.com/host/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&hid=119&sid=ff1050e7-bf3e-4f5e-8c08048b1c44a830%40sessionmgr110> tanggal 10 November 2014.
- PortalHR. (2012, July 9). *Sisi lain engagement*. Diakses dari <http://portalhr.com/people-management/sisi-lain-engagement/> tanggal 19 September 2014.

## Titien

- Rashid, H. A., Asad, A., & Ashraf, M. M. (2011). Factors persuading employee engagement and linkage of employee engagement to personal & organizational performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 98-108.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it?. *Workspan*, 49, 36-9.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sanchez, P., & McCauley, D. (2006). Measuring and managing engagement in a cross-cultural workforce: New insights for global companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 41 - 50.
- Sandy, N., & Suharnomo. (2011). *Employee engagement: Antecedens dan konsekuensi studi pada unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang*. Diakses dari [http://eprints.undip.ac.id/32106/1/Jurnal\\_Sandi\\_Nusatria.pdf](http://eprints.undip.ac.id/32106/1/Jurnal_Sandi_Nusatria.pdf) tanggal 12 November 2014.
- Scarlett, K. (2007). *What is employee engagement?*. Diakses dari <http://www.scarlettsurveys.com/papers-and-studies/white-papers/what-is-employee-engagement> tanggal 04 November 2014.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2004). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.
- Vazirani, N. (2007, March 16). *Employee engagement-SIES: College of management studies working Paper Series*. Diakses dari [http://www.siescoms.edu/images/pdf/research/working\\_papers/employee\\_engagement.pdf](http://www.siescoms.edu/images/pdf/research/working_papers/employee_engagement.pdf) tanggal 04 November 2014.
- Wells, C. S., & Wollack, J. A. (2003). *An instructor's guide to understanding test reliability*. Diakses dari <https://testing.wisc.edu/Reliability.pdf> tanggal 12 Desember 2014.

## Acknowledgement

Terima kasih atas kerja sama dari tim peneliti dengan kontrak yang sama dalam menyusun skala *employee engagement*, Herjuno Tisnoaji, Petra Merieska Dian Arsanti, Nunung Hardyanti, Whinda Dwi Saputri, Korry Krisna Murti, Devianita Puspita Wardhani, dan Iffah Fitri N. K.